

21世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材

休闲度假村经营与管理

周绍健





着力突出专业知识实践

解析休闲度假村管理方法

借鉴国外精品教材思路

注重应用型人才技能培养





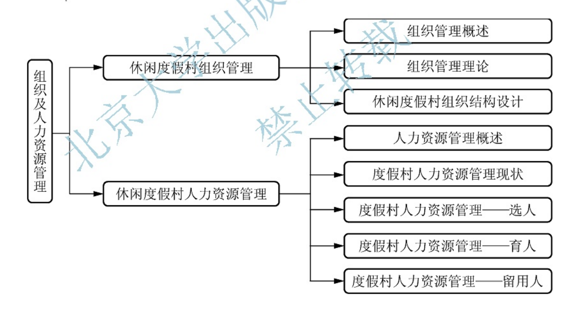

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

9

学习目标

知识目标	技能目标
（1）了解组织管理概念和工作内容 （2）了解组织管理发展阶段 （3）了解组织管理各发展阶段的理念及代表人物 （4）了解组织结构图、岗位结构图的概念及异同 （5）了解部门职能说明书和岗位职责说明书的概念及异同 （6）了解组织结构设计程序 （7）了解人力资源管理概念 （8）了解休闲度假村人力资源管理现状	（1）掌握各组织管理理论的重点 （2）熟悉休闲度假村的一般组织结构及刚部门的岗位职责 （3）理解休闲度假村组织结构与一般酒店组织结构的异同 （4）能根据度假村的特点进行组织结构设计 （5）初步具备从选人、用人、育人、留人的角度对休闲度假村人力资源进行管理的能力

知识结构



导入案例

御温泉度假村荣获中国酒店人力资源管理“伯乐奖”

11月6日，由国际酒店领袖机构与最佳东方联合主办的“2009中国酒店领袖人才打造校企合作高峰论坛暨第二届人力资源管理‘伯乐奖’颁奖典礼”在深圳奥斯廷海景酒店和深圳华侨城洲际大酒店隆重举行。

2009年，在全球金融海啸的冲击影响下，中国酒店业面临着严峻的挑战。众多酒店在制定未来经营发展策略的时候，把注意力放在了如何减少人力资源开支这个问题上，出现了一些比较极端的做法，甚至大批裁员，以期控制运营成本。御温泉度假村有自身对人力资源的独特见解，认为“员工不是成本而是资本”。因而在危机期间御温泉把精力加倍地投放在人力资源管理上——包括细化人员招聘甄选、加强员工内部管理培训、提升员工素质及服务技能，以优化人力资源的方式提升人力资源利用度，降低了企业人力成本消耗，提升了企业的人力资本。

御温泉国际度假酒店管理公司有着独特的人员管理激励机制——“金纽扣”。“金纽扣”是御温泉与客人之间的桥梁和纽带，是御温泉“御式”服务形象的标志，“金纽扣”员工是亲情服务、超前服务、细微服务、个性化服务的高境界代表。

“金纽扣”经过员工自评、本部门评审组考核评议后上报度假村评审名单，经过考察期，由度假村全体员工公开评议，度假村评审委员会进行综合评审，审评合格的员工被正式授予“金纽扣”荣誉称号。岗位级“金纽扣”(一粒星型)任期3个月，每3个月评选一次；部门级“金纽扣”(二粒星型)由专业级“金纽扣”中产生，每3个月评选一次；公司级“金纽扣”(三粒星型)由部门级“金纽扣”中产生，每3个月评选一次。

为此，由国际酒店领袖机构、最佳东方、《国际酒店领袖》杂志社共同评选，分别为御温泉国际度假酒店管理(集团)有限公司及御温泉度假村颁发2009中国酒店集团管理公司十佳人力资源管理“伯乐奖”和2009中国酒店十佳人力资源管理“伯乐奖”。

讨论题：休闲度假村与普通酒店在人力资源管理和组织结构上有何异同点？如何实行休闲度假村人力资源管理？

资料来源：中国旅游报，2009-11-25(8).

近年来，休闲度假村得到了飞速发展，成为推动休闲产业发展的重要力量。但休闲度假村的人力资源开发与管理工作一直困扰着度假村经营管理者们，高员工流失率已严重影响到度假村的经营状况，员工技术和经验的流失，甚至商业机密泄漏，使度假村竞争力降低，阻碍的度假村的进一步发展。分析员工流失原因，调整组织结构，激励并留住人才，将是休闲度假村有效利用人力资源的重中之重。

9.1 休闲度假村组织管理

在现实中我们常常看到某个休闲度假村提出了宏伟的年度发展目标，并制定了详尽的行动计划，每位工作人员也都在努力地工作，但却并没有在计划结束后取得预期结果。员工开始出现各种抱怨：领导下达太多的任务、得不到他人的合作与支持、完成任

务需要的设施设备却迟迟不更新……可见，恰当而高效地组织管理是度假村目标实现的有效保障。

9.1.1 组织管理概述

组织具有综合效应，这种综合效应是组织中的成员共同作用的结果。组织管理(Organizational Management)就是通过建立组织结构，规定职务或职位，明确责权关系，以使组织中的成员互相协作配合、共同劳动，有效实现组织目标的过程。

组织管理的工作内容，概括地讲，包括以下4个方面。

第一，确定实现组织目标所需要的活动，并按专业化分工的原则进行分类，按类别设立相应的工作岗位。

第二，根据组织的特点、外部环境和目标需要划分工作部门，设计组织机构和结构。

第三，规定组织结构中的各种职务或职位，明确各自的责任，并授予相应的权力。

第四，制定规章制度，建立和健全组织结构中纵横各方面的相互关系。依据制度经济学理论，只有将企业管理的政策制度化，才能实施可操作性管理。

组织管理应该使人们明确组织中有些什么工作，谁去做什么，工作者承担什么责任，具有什么权力，与组织结构中上下左右的关系如何。只有这样，才能避免由于职责不清造成的执行中的障碍，才能使组织协调地运行，保证组织目标的实现。

因此，休闲度假村组织管理就是根据度假村特点设计合理的度假村组织结构，规定岗位，明确各岗位职责和权利，使度假村各岗位工作人员通力合作，共同实现度假村目标的过程。

9.1.2 组织管理理论

组织管理理论产生于19世纪末20世纪初，至今经历了3个发展阶段。

1. 古典组织理论

古典组织理论形成于19世纪末20世纪初，代表人物有美国的泰勒、法国的法约尔、德国的韦伯等人。这一阶段的前期，泰勒等人重点探讨了组织内的企业管理理论，后期，以韦伯为代表的权力结构理论探讨了组织内部的行政管理。这一阶段的理论基础是“经济人”理论，他们认为人们工作是为了追求最大的经济利益以满足自己的基本需求。为了满足人们工作的经济利益，他们提出科学管理方法以追求组织的生产效率和合理化，因此要建立一套标准化的原则来指导和控制组织及成员的活动。

古典组织理论的特征是从静态的角度出发，以效率为目标来研究组织内部结构与管理的合理化，只考虑组织内部因素，而不考虑外部环境的影响。

2. 行为组织理论

行为组织理论产生于20世纪20年代初期，代表人物有美国的梅奥、赫兹伯格、里克特等人。与古典组织理论的机械机构不同，行为组织理论强调人的作用，认为组织中每位成员的行为都会影响该组织的结构和功能；人是组织的灵魂，组织结构的建立只是为了创造一个良好的环境，使这个组织中的人能比较顺利地实现他们的共同目标；组织设计最重要的是建立一个分工明确、非人格化的组织结构。

3. 现代组织理论

现代组织理论产生于20世纪中叶，学派甚多，主要有以巴纳德为代表的社会系统论、以西蒙为代表的决策理论、以卡斯特为代表的系统与权变理论和以巴法为代表的管理科学理论。

这一阶段理论的特点是吸收了古典组织管理理论和行为科学管理理论的精华，并且在现代系统论的影响下有了新的发展。他们把组织看成一个系统，要实现组织目标和提高组织效率取决于组织系统内各子系统及各部门之间的有机联系。

各种组织理论的着重点见表9-1。

表9-1 各种组织理论的着重点

古典组织理论	行为组织理论	系统组织理论
结构因素	行为因素	环境因素
主要秩序 因素稳定性 组织目标 标准化 规章制度	相互之间的关系 群体参与 非正式的人际交往 激励	组织的生命周期 组织规模 技术 外部环境 其他

资料来源：邢以群．管理学[M]. 2版．杭州：浙江大学出版社，2005.

课外阅读9-1

组织管理的十条经典原则

(1) 除非特殊状况，交代事项只对下一级的直接部属，而绝不跨级指挥。否则今后受害受累的一定是你自己。

(2) 除非事先已协调有共识或遇紧急状况，否则绝不指挥其他平行单位的员工。

(3) 接受上级跨级指挥时，必定要及时回报自己的直接上司，让他第一时间了解状况。否则，今后你可能吃不了兜着走。

(4) 交办员工工作或任务分配时，要多花点时间沟通，了解他对工作的想法同时让他了解工作的重要性与意义，想办法唤起他内心执行的愿意。否则可能不会有你想得到的结果。

(5) 交代部属工作时，应该尽量思考如何给予他更多的空间发挥。要让下属告诉你他是怎样做的，而绝不要做下属的保姆，也最好不要直接告诉他怎么做。

(6) 下达指示时，着重要求目标的完成，对过程不需要太多的限制。

(7) 当有人向你打小报告时，一定不要过于在意，也不要喜形于色，否则，你的组织文化就会烂成一锅粥。

(8) 考核评估下属时，不要只看事情的结果，一定要了解他的过程是怎么样的。否则，你的下属一定会投机取巧。

(9) 奖励下属时，绝对不要只会用现金，精神激励永远比物质激励更重要。否则，你的团队将会随时面临危机。

(10) 提拔下属时，绝对不要一步到位，因为爬得快的人一定会跌得很惨。否则，你就是害了他，也害了你自己。

资料来源：http://baike.baidu.com/view/1051432.htm.

9.1.3 休闲度假村组织结构设计

1. 组织结构概述

组织结构设计就是建立组织结构和明确组织内部的相互关系，提供组织结构图和部门职能说明书、岗位结构图和岗位职责说明书。

(1) 组织结构图和部门职能说明书。

组织结构图以图示的方式明确表明组织中的部门设置情况和层次结构，直观反映了组织内部的分工和各部门上下隶属关系。一般休闲度假村组织结构如图 9.1 所示。

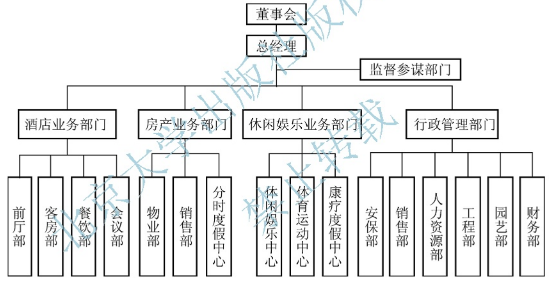


图 9.1 一般休闲度假村组织结构示意图

① 酒店业务部门。酒店业务部门是为度假者提供入住接待服务、住宿服务、餐饮服务以及会议服务等相关服务的部门。度假者可以在此获得满足其基本生理需求的各项服务内容。休闲度假村的酒店业务部门基本具备普通酒店的功能，但在软硬件上与传统酒店有所区别，强调休闲度假氛围的营造，力求最大限度满足顾客放松身心的需求。如硬件上，宁波开元九龙湖度假村的每间客房都带有阳台，浴缸则从浴室挪到了阳台，度假者可以在沐浴的同时尽情享受湖光山色。再如浙旅·杭州千岛湖温馨岛度假酒店客房皆临碧湖，游客能够一览千岛湖秀水美景，客房设计舒适温馨，从细节处彰显天然的亲和力。

② 房产业务部门。在目前的行业发展情况下，房产业务部门往往成为休闲度假村不可或缺的组成部门，在资金快速回笼、度假村品牌塑造、度假村市场营销等方面起到了举足轻重的作用。房产业务部门的产品以景观房产、产权式酒店、分时度假等产品类型构成，以别墅、联排、小洋房的形式为主，并提供后期的物业、房产置换等服务。该部门还

可以具体分为直接对外销售的房产销售部门、为业主提供贴心周到的物业服务的物业部门、为产权式酒店和分时度假产品提供房屋置换、点数消费的分时度假服务中心等3个分支机构。

景观房产、产权式酒店、分时度假三者同属于旅游房产的范畴，一般位于风光旖旎的休闲度假地区，以优美的自然环境、便利的交通、完善的物业吸引消费者，消费者购买此类商品的目的以投资和度假为主，自住的极少，因此旅游房产又叫第二居所。三者之间也有一定的区别，景观房产与一般的商品房类似，房产的所有权和使用权归业主所有，业主定期或不定期前往居住，其余时间闲置，由物业部门代为管理。产权式酒店是为提高资源的利用率而兴起的一种产品形式，业主在购买某景观房产后随即委托专门的酒店管理公司代为出租，业主每年获得一定的租金收益并享有某个时段的房产使用权。为满足人们多样化的度假需求，分时度假应运而生。与产权式酒店不同的是，在分时度假中，业主将每年享受的房产使用权与他人交换，取得其他度假胜地的产权酒店使用权，这就意味着，业主一次性投资后不仅每年可获得一定的收益，而且还可以去不同度假村或度假胜地度假，免费享有高档住宿权。为满足此类消费需求，专门用于房屋置换的分时度假中心便出现了。

③ 休闲娱乐业务部门。对于以休闲度假、康乐疗养为主要吸引要素的休闲度假村，康乐部已不再是普通酒店的依附部门，而是作为核心业务部门与酒店平起平坐。为了吸引度假者，休闲度假村会做强做大休闲娱乐业务部门，引进游艇、高尔夫、马会、SPA等高档项目，力争将该部门产品设计成多样化、创新性、体验性项目。按照所提供的产品性质不同，休闲娱乐业务部门还可以细化为以棋牌、KTV、垂钓、少儿游乐场等项目为主的休闲娱乐中心，以球类、攀岩、射击、滑雪、健身房等项目为主的体育运动中心，以SPA、温泉、体验等项目为主的康疗度假中心等3个分支机构。

④ 行政管理部门。休闲度假村的行政管理部门包括安保部、销售部、人力资源部、工程部、园艺部和财务部。其中安保部负责整个休闲度假村的安全保卫工作，度假村地处郊区或偏远地区，村内面积较大，独栋建筑较多，大大增加了安保部的工作难度。销售部(个别度假村又叫市场营销部)以提高度假村的知名度和美誉度为使命，通过与大型企事业单位、政府部门、会议公司、旅行社等合作，尽可能提升休闲度假村的销售业绩。人力资源部则负责企业文化营造、规章制度的制定、员工的招聘与管理等工作。工程部负责整个度假村内所有设施设备的维修、报废工作，度假村的绿化和环境小品设计工作则由园艺部管理。

值得一提的是，以上只是一般休闲度假村的组织结构图，不同位置、不同性质、不同类型的休闲度假村组织结构会有一定差别。

部门职能说明书一般包括部门名称、部门宗旨、主要职能、主要责任和权利、上下隶属关系、协作部门等内容。通过部门职能说明书，管理者能清楚地了解企业中各部门之间的职能分工情况。

(2) 岗位结构图和岗位职责说明书。

岗位结构图给出了某个企业的全部岗位以及岗位之间的隶属关系。而岗位名称、主要工作、岗位权利和责任、岗位素质要求等内容则在岗位职责说明书中表明。一般休闲度假村的岗位结构示意图如图9.2所示。

图 9.2 一般休闲度假村岗位结构示意图

2. **组织结构设计程序**

程序Ⅰ：岗位设计。

组织结构设计的第一步是分解组织目标，将目标细化为单个行动或任务，通过具体观察或演示的方法估算完成每项任务所需的时间，从而计算出完成企业目标所需的工作人员数量。

程序Ⅱ：部门化。

将程序Ⅰ分解的行动或任务按照某种逻辑合并成一些组织单元，如与餐饮有关的合并成餐饮部，与房务和清洁有关的合并成客房部，与休闲娱乐度假活动有关的合并成休闲娱乐业务部。将整个组织通过部门化划分为若干个管理单元的目的是为了据此明确责任和权力，并有利于不同的部门根据其工作性质的不同采取不同的政策和加强每个部门内部的沟通与交流。

程序Ⅲ：确定组织层次。

组织层次即每个部门的职位等级数，它直接决定了企业内部权力等级和管理幅度。在某部门基层服务人员数量一定的情况下，一位管理人员直接管理的下属越多，则该部门内组织层次越少，所需要的管理人员也越少。相反，一位管理人员直接管理的下属员工越少，则部门组织层次就越多，所需的管理人员也越多。

管理人员直接管辖的下属人员数量主要取决于管理者自身能力、下属熟练程度、工作条件、工作环境等因素。不同休闲度假村各自条件不同，组织层次和组织结构差异也会比较大。

课外阅读 9－2

顺发千岛湖公司组织结构

顺发千岛湖公司系万向集团控股的中外合资股份制有限公司，公司成立于 2001 年 6 月，注册资本 1.5 亿元人民币。

公司项目(图 9.3)地处千岛湖东南湖区，依山面湖，具有一流的自然生态环境。陆路紧邻杭千高速出口，距杭州市仅 1 小时 20 分钟车程。

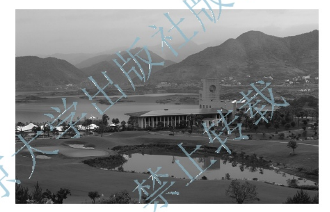


图 9.3　顺发千岛湖公司项目

项目立足千岛湖良好的生态环境和丰富的旅游资源，主要开发千岛湖乡村俱乐部(高尔夫球场)、山地别墅、羡山旅游度假中心(万向洲际酒店)和姥山休养培训中心等项目，总规划面积约 $20km^2$，总投资约 20 亿元。公司组织结构图如图 9.4 所示。

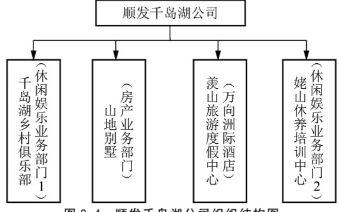


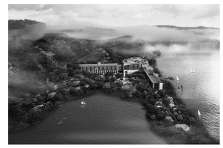
图 9.4　顺发千岛湖公司组织结构图



千岛湖乡村俱乐部是顺发千岛湖公司最先投资开发的高级度假项目(图9.5)，是服务于高尔夫练习场和高尔夫别墅，功能齐全、雅俗共建的国际型会所。球场占地面积853 760m²，球道长度6 880码，标准杆18洞/72杆；球场的配套设施有：高尔夫会所、60道挥杆练习场、中西餐厅、客房16间、多功能厅、咖啡厅、高尔夫专卖店、桑拿浴室、更衣室、棋牌室等。

山地别墅项目兼顾山水景观、高尔夫景观的现代风格山地别墅，适度引入中国式元素，特色鲜明、景观独特，是千岛湖最具市场竞争力和前景的山地别墅。

万象洲际度假酒店占地130 000m²，建筑面积60 000m²，是一座白金五星级标准的滨湖度假酒店。酒店拥有245间(套)直面美丽千岛湖的客房，酒店有咖啡厅、自助餐厅、中餐厅、风味餐厅等多个餐厅，总餐位数630个。酒店拥有享誉全球的洲际水疗中心、室内外两个游泳池、健身房、SPA、行政酒廊、棋牌室等休闲设施。



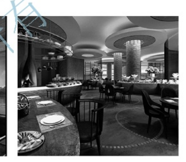


图9.5 顺发千岛湖公司的度假项目

姥山休养培训中心是该项目的经典和升华部分，地处千岛湖第二大岛，是一处让游人纵情自然、放松身心、吸纳山水灵气、极度私密、至高尊贵的休养度假胜地。

9.2 休闲度假村人力资源管理

在度假村的经营管理中，我们经常发现，有员工兢兢业业地在工作，但效果不理想，有些员工干得很出色，却转眼间跳槽到其他公司，给度假村带来了极大的损失。作为典型的劳动密集型企业，人力资源是度假村的核心资源，人力资源管理是休闲度假村管理工作的核心环节，因此如何选人、育人、用人、留人成了度假村经营管理者们思考的重点。

9.2.1 人力资源管理概述

人力资源管理是指根据企业发展战略的要求，有计划地对人力资源进行合理配置，通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程，调动员工的积极性，发挥员工的潜能，为企业创造价值，确保企业战略目标的实现。因此，人力资源管理是企业的一系列人力资源政策以及相应的管理活动，这些活动主要包括企业人力资源战略的制定、员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等。人力资源管理即企业运用现代管理方法，对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动，最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。

根据定义，可以从两个方面来理解人力资源管理。

第一，对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

第二，对人力资源内在要素——质的管理。它主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理)，充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

9.2.2 休闲度假村人力资源管理现状

休闲度假村环境优雅、设施齐全，面积大、经营场所分散，以度假旅游和会议旅游为目标市场，明显的季节性、淡旺季差异大等特点决定了度假村人力资源管理与普通企业的人力资源管理有着较大区别。

1. 人力资源需求波动性大

经营的季节性导致了休闲度假村呈现“旺季时人手不足、淡季时人员过剩”的人力资源需求的巨大波动性。同时，由于《劳动合同法》的出台，同时为了度假村人力资源的稳定，休闲度假村不大可能在旺季时满额招聘、淡季时大量裁员。因此，从节约成本和人力资源相对稳定的角度出发，度假型酒店一般都是维持人力资源特别是一线服务人员不足的状态，这也直接导致了休闲度假村服务质量的降低。

2. 专业人才缺乏

休闲度假村满足的是度假者多样性的需求，酒店部门众多、设施齐全，这也要求度假村必须招聘到相应的专业人才，而由于休闲度假村地理位置相对较偏、薪水不高等原因，许多专业性人才不愿意到休闲度假村就业，从而导致了专业人才的严重缺乏。休闲度假村所需要的专业人才(如会议服务人员、会展人才、主持人、翻译、健身教练、DJ 等)往往是由度假村现有的非专业人才顶替，因而无法向度假者提供非常专业和令人满意的服务。

3. 劳动强度大

休闲度假村面积大、建筑分散、各经营部门相对独立，度假者经常提出一些新颖的要求，如在游泳池旁边举行酒会、在湖边举行烧烤等，度假村为了满足度假者需求就必须将固定餐厅的大部分设备(如餐桌、餐具)和食物移到游泳池或湖边，而这些设备的移动需要投入大量的人力、物力，所以许多度假村餐饮部的员工抱怨自己是“搬运工”，大部分时间耗费在了琐碎而繁重的设备与食物的搬运工作中。

4. 部门之间缺乏协作

度假者的需求是多样性的，涉及度假村的住宿、餐饮、会议、娱乐、康体等部门，比如举行会议就涉及会议服务部、商务中心、西餐厅、工程部等诸多部门。度假者的这种综合性需求要求休闲度假村的各个部门密切合作，而大多数度假村缺乏一个统一协调的部门或人员，导致各部门服务时各自为政，出现问题后互相推诿，甚至出现度假者投诉无门的尴尬现象。



5. 员工业余生活单调

由于休闲度假村一般地处郊区、风景区里面或附近，位置较为偏僻，与外界的交通联系颇为不便，同时考虑到员工的安全问题，休闲度假村的员工宿舍一般采取封闭式管理。因此，休闲度假村员工在下班后或休假时的业余生活十分单调，一般都是待在宿舍聊天或看电视，这无形中增加了员工的孤独感和心理压力，有些员工为了打发时间甚至染上了赌博的恶习。

6. 管理思想难以落实

度假村所在地居民思想稳定，因此为减少人员流动率，休闲度假村往往选择招聘当地居民。而当地居民大多学历较低，部分仍保留了传统的小农思想，管理层先进的经营管理理念得不到下层的拥护，一个新的思想一经推出往往雷声大、雨点小，效果甚微。这给管理层的改革创新带来了不小的阻力。

9.2.3 休闲度假村人力资源管理——选人

选人是人力资源管理的第一步，主要指人员的招聘和选拔，选人直接影响到休闲度假村的日常服务和长期发展。如果人员的招聘和选拔的质量高，将会促进度假村健康、快速、高效地发展，能够更好地实现度假村的战略和发展目标，反之就会阻碍度假村的发展，所以“选人”是休闲度假村服务力的基础。

1. 制订招聘计划

制订招聘计划是度假村选人的第一步。休闲度假村人力资源专员应分析度假村现状及未来一段时间的发展趋势，综合考虑度假村现有的人力资源使用状况和外部劳动力市场供求状况，确定招聘岗位、人员数量、招聘时间、招聘渠道、招聘费用、招聘面向的对象、招聘组成员等，并最终形成完整的招聘方案报上级审批。

度假村的招聘岗位和人员数量往往由相应部门的经理、主管报送给人力资源部，人力资源部核定招聘人数后报上一级管理部门审批并最终对外或对内发布招聘信息。

休闲度假村人员招聘时间一般不固定，但凡有空缺岗位需要招人时即可发布招聘信息。但两个时间段需要引起注意。第一，每年的旺季之前，即将进入旺季时，度假村人力资源需求量增加，人力资源主管须全面检查各岗位人员数量，尽可能保证旺季人手足够。第二，每年各大旅游院校毕业实习前夕和毕业前夕，各大旅游院校毕业生为休闲度假村提供了大量的后备军力，他们的专业素质较高，可以有效地充实到度假村的人力资源当中。

2. 招聘方式的选择

在实际的招聘中，度假村可以从组织内部招聘，也可以从组织外部招聘。内部招聘一般由人力资源部公布并通过“布告”、“通报”、“简报”等方式将招聘信息传达给度假村内部员工。因此，此类招聘又可视为内部晋升或岗位调整。内部招聘在提高度假村的员工士气、维持员工对度假村的忠诚度、降低招聘成本、提高招聘效率等方面具有外部招聘不可匹敌的优势，但内部人员关系紧张、“近亲繁殖”等弊端也会显现。此外，一些连锁型度假村也常会出现集团内部度假村之间人事变动，除内部招聘的优缺点外，此种方法往往会出现“水土不服”现象，需要企业高层引起注意。

度假村的外部招聘包括广告招聘、校园招聘、劳动力市场招聘、职业介绍所招聘、员工推荐、直接申请等方式。各类外部招聘方式的优缺点详见表 9－2。

表 9－2　常见的外部招聘途径

招募途径	界定说明	优　　点	缺　　点	适用岗位
广告招聘	通过在媒体刊登招聘启事的方式招聘人员	辐射面广，也可有目的地针对某一特定群体	信息不充分，常有许多不合格的应聘者	涵盖度假村所有岗位
校园招聘	由组织派人到各大旅游院校招聘	可面对大量的不同层次和专业的人员	应聘者大多缺乏实际工作经验	实习生、管理培训生、储备干部、基层服务人员和基层管理人员（领班、主管）
劳动力市场招聘	一种人力服务机构组织的有众多用人单位参加的大型招募活动	辐射面广，费用少	人杂，双向选择困难	基层服务人员、中层管理人员(部门经理、副经理、经理助理)和基层管理人员(领班、主管)
职业介绍所（如“猎头”公司）	以付费方式委托外部职业介绍机构物色组织所需人员	牵涉精力少，有可能获得短期的担保	费用相对较高，并需要花费时间筛选	度假村中高层管理人员(度假村总经理、副总经理、总经理助理、部门经理、部门副经理、部门经理助理）
员工推荐	由本企业员工推荐和介绍合适的人选	可通过现有员工进行初步筛选，招聘成本低并可能获得高素质的候选人	可能会导致今后员工之间复杂的人际关系	适用于度假村基层服务人员(如保安、PA、餐厅服务人员、客房服务人员等）
直接申请	外部求职者以发送求职信或直接登门求职的方式谋求工作	成本低、求职者对组织比较认同	被动，不一定适合要求，需专人处理	主要适用于招聘基层服务人员

资料来源：邢以群．管理学[M].2 版．杭州：浙江大学出版社，2005. 综合休闲度假村实际情况得出。

各类招聘方式都有其优缺点，人力资源主管应根据情况选择其中某一种，或某几种方式进行人员招聘。

招聘费用包括招聘人员往来招聘目的地的交通费、食宿费、出差补贴以及广告费、场租费、委托费等。

3. 人员的选择

人员的选择也即休闲度假村如何通过面试、笔试等方法挑选到合适的员工，这涉及选择标准和选择方法两方面内容。



休闲度假村不同岗位人才选择的标准各不相同，基层服务人员从专业技能和服务意识方面考量，管理人员从服务和管理两个角度去把握，但不管是服务人员还是管理人员，其思想的稳定性和对组织的忠诚度必须引起人力资源招聘专员高度重视。休闲度假村相对远离市中心，让人才长期留用下去必须从源头抓起。

人才选择的方法多种多样，一般有以下几种方法。

第一，岗位申请表分析。度假村可自行设计求职人员岗位申请表，凡岗位所需的人才特征都可设置其中。人力资源招聘专员通过分析岗位申请表，初选出合适人员进入下一环节的选拔。岗位申请表常常用于度假村挑选人员的第一环节，采用一对多的形式，可以在较短时间内进行大量的选拔工作，大大提高招聘的效率。

第二，笔试。笔试常用来测试应聘者的外语水平、专业知识素养、性格特征等，它是岗位申请表分析的进一步深化，也常常在招聘初期使用，目的是从大量的应聘人员中海选出与岗位需求最相近的人才。如今，性格特征与岗位匹配与否越来越受到企业的重视，它关系到所招聘人员的工作兴趣、工作效率和工作忠诚度等内容，这对休闲度假村来讲，显得格外重要。

第三，面试。通过面试环节，度假村可以了解到应聘人员的外语口语水平、语言表达能力、服务意识、团队合作能力、遇到特殊问题的反应能力等，面试是应聘中最为关键的一步。面试的组织形式多样，可以是单独面试，也可以群体面试，还可以设置多重面试，全面衡量应聘人员的综合素质。

课外阅读 9－3

上海波特曼丽嘉酒店的面试

上海波特曼丽嘉酒店连续三届摘得翰威特评选的“亚洲最佳雇主”的桂冠。那么，作为国内知名的五星级酒店的代表之一，他们选人、用人的标准是怎样的？

在员工的招聘挑选上，丽嘉有一套完善质量选择程序，每位员工都要接受6次面试：一是HR面试，二是HR标准化面试，三是部门经理面试，四是直线上司面试，五是HR总监面试，六是酒店总经理面试。任何一个员工进入丽嘉，都要经过这6道程序，上到管理人员，下到一线员工。酒店认为“选择对的员工”非常重要，尤其是一线员工，他们直接面对客户，他们的服务怎样直接决定了丽嘉的服务水平和质量。

在6道面试中，标准化面试尤为不同，通常面试官会问一些特定的问题，然后根据应聘者的回答，与他们经过对上百位优秀的酒店管理人员测试整理出来的标准答案进行比较，评定应聘者是否符合丽嘉企业文化，是否适合这项工作。

作为酒店管理业，有区别于其他行业不同的选人要求。热爱酒店管理业是最基本的前提，这在招聘程序中的标准化面试中表现得淋漓尽致。

资料来源：最佳东方 http://arts. veryeast. cn/companyinterview/2011-1/H2A2 _ 2. shtml.

9.2.4 休闲度假村人力资源管理——育人

育人阶段的主要任务就是员工培训。人力、物质、信息是企业的三大主要资源，其中人力资源是最活跃且能无限开发的资源，而人力资源潜能的发掘和施展又是依靠系统的培



训来实现的。对员工来讲，培训可以更大程度地实现其自身价值，通过提高服务素质和服务技能来提升个体服务力。对休闲度假村而言，培训能够改善服务质量，减低损耗和劳动成本，提高工作效率和工作效益，增强每个部门对度假村的贡献率，从而提升整体服务力水平。对于培训的重要性和意义，度假村领导者都了然于胸，但由于各种原因的限制，许多度假村的人力资源开发只是停留在口头上，而在人才培训方面缺乏一个科学、系统、有机的体系，大部分是“治标不治本”的培训模式，完全忽略了员工的主体性。究其原因，一方面是培训经费不足，领导者害怕提高成本。特别是随着休闲度假村的兴起，行业竞争日趋激烈，行业盈利空间日益缩小，而培训结果难以立即转化为量化的效益。同时，员工的强流动性也成为度假村领导者不愿在员工培训上下工夫的主要原因。培训不到位的根本原因在于决策者的意愿，当决策者充分理解到酒店的培训是一项需要长期坚持的战略性工作的理念后，自然愿意增加经费，主动为度假村培育人才、储备人才。

1. 培训的种类

休闲度假村培训的种类可按不同标准进行划分，按照培训的目的可划分为岗前培训、在岗培训、转岗培训和升职培训4类；按照培训对象可分为一线员工培训、基层管理者培训、中层管理者培训、高层管理者培训4类培训，也可以分为前厅部员工培训、客房部员工培训、餐饮部员工培训、休闲娱乐部培训等类型；按照培训内容可分为专业技能培训、服务意识培训、外语水平培训、管理理念培训等。休闲度假村可根据需要选择相应的培训类型，并制定完善的培训计划。

值得一提的是，休闲度假村员工的培训工作应与员工的日常工作相协调，既不影响度假村的正常运转，也不影响培训工作的系统进行。因此人力资源专员应为本度假村各类岗位人员设计周密的培训计划，并协调相关部门，令度假村员工培训工作长期顺畅地进行下去。

课外阅读9－4

上海波特曼丽嘉酒店的培训

在波特曼丽嘉酒店，员工培训时间每年平均高达150小时。在每个员工的口袋里，都有一张信条卡，里面包括公司的基本信条、员工承诺、座右铭、优良服务的3个步骤、员工基本守则5个部分，其中员工的基本守则是20条。

据内部的员工介绍，每天学习基本守则中的一条是员工的必备功课。当20条学完了之后，再从头学起，周而复始，从不中断，目的是让公司的信条根植入到每一位员工的心中。

除了以上每位员工的必备功课外，波特曼丽嘉的培训还包括新员工入职培训、21天入职培训、365天培训、3年的培训等。新人入岗的前几天都要进行一个以企业文化为重点的职前培训，另外还包括解决客人投诉的培训等。

丽嘉给员工的培训大致可以分成两大方面：一是价值观培训，“例如，新员工的入职培训，会有两天时间介绍丽嘉的企业文化、价值观以及历史”，帮助员工了解规范的服务标准和正确的工作流程；二是技巧性培训，“如某些岗位可能要求有特殊的技能”。

为了增强员工的职业技能，波特曼丽嘉还非常重视员工的“内部流动”，如“跨职务培训”和“跨部门培训”等，这样的培训既可以增加员工的职业技能，还可以增强部门间的联系。

资料来源：最佳东方 http://arts.veryeast.cn/companyinterview/2011-1/H2A2_2.shtml.

2. 培训的效果评价

任何付出总想得到收获，休闲度假村也不例外。人员培训是一项需要付出大量时间和精力的工作，经营管理者们总想看到培训的效果是否达到预期目标。那么如何确定本次培训工作已有成效？以下是3种常用的培训效果评价效度标准。

第一，受训者对培训的反映。受训人员作为培训的参与者，在培训中或培训后会形成一些感想及意见，他们的这些反映可作为评价培训效果的依据。受训人员对培训的反映涉及培训的各个方面，如培训目标是否合理、内容是否实用、方式是否合适、教学方式是否得当、教员是否称职等。通过受训者对上述各方面感受的问卷调查反馈，就可以对该次培训效果做出相应的评价。

第二，受训者的学习成果。培训是一种学习知识和技能的活动，受训者通过培训所获得的知识水平或所掌握的技能程度可以反映出培训的效果。受训者的学习成果可通过考试来了解。如果受训者在培训结束后参加外部组织的统一资格考试，则受训者的考试成绩能更客观地反映培训的效果。

第三，受训者的工作行为变化。培训的目的之一是提高员工的工作能力，因此受训者能否将培训中获得的信息、知识和技能应用到实际工作中并产生相应的效果，是评价培训效果的重要标准之一。企业可以通过访谈等形式了解受训者回到工作岗位一段时间以后的工作态度、操作技能、行为规范、问题解决等方面所发生的变化，判断培训导致受训者工作行为变化的程度，并由此确定培训的效果。

第四，度假者满意度的变化。休闲度假村归根结底属于服务性行业，员工的培训结果将直接渗透至员工日常的服务意识、服务效率、服务用语、投诉处理等各方面，并最终由接受服务的度假者给出反馈意见，最直接的表现就是度假者的满意度变化。这可以通过度假村各类统计数据以及对度假者的服务满意度调查得出。

9.2.5 休闲度假村人力资源管理——用人与留人

用人是通过完善的权利分配制度、公平的绩效考核制度以及实用的员工激励制度让休闲度假村员工高效开心地在度假村工作；留人则是度假村想方设法留住员工，提高员工的归属感和忠诚度，其工作内容也涉及员工考核、员工激励以及员工的职业生涯规划，因此，本小节将从员工考核、员工激励和员工职业生涯规划3方面阐述休闲度假村的用人与留人机制。

1. 员工考核

在休闲度假村，考核工作的公平与否与员工的工作积极性高低和去留与否直接挂钩。休闲度假村员工考核工作涉及三大核心工作：考核内容、考核方式以及考核结果如何使用。

由于岗位特征和工作内容不同，休闲度假村各岗位考核内容也千差万别，最明显的要数中高层管理岗位与基层岗位之间的区别。中高层管理者一般与顾客接触较少，更多的是进行员工的管理，他们的工作重点是指导下属员工高效工作，提高本部门(对于高层管理者而言则是本度假村)的顾客满意度和利润额度。因此，对中高层管理者的考核应紧紧围绕着这两方面，包括下属对他们的匿名评价、本部门的业绩指标、顾客对其所在部门的满意度调查、其直接领导对他们的工作表现评价等。每项考核指标所占比重可以由人力资源部相关工作人员根据以往经验给出，也可以与当事人共同讨论得出。

基层岗位包括基层服务岗位和基层管理岗位，在度假村里，基层岗位员工是直接的对客服务人员，顾客的反映是基层岗位人员工作考核的直接表现结果，除此之外员工之间的互评、直接领导的评价也应当纳入基层岗位员工的绩效考核中。

在得出各岗位考核结果后，该结果的应用也至关重要。考核结果应与员工的薪资和晋升挂钩，同时也应及时反馈给员工。

课外阅读 9－5

KRA 考核方式贯彻始终

在波特曼丽嘉酒店，每年对员工考核两次。每位员工都有一个个人目标，考核时会根据他们的表现进行评估，使员工按照这条路发展下去。对管理人员和一线员工，波特曼丽嘉的考核标准是不同的。

如在公关部，每周采用的都是 KRA 的考核方式，K(Key)是这周要完成的最主要的工作，R(Result)是每项主要工作要达到的结果，A(Area)是每项工作完成的截止时间。若一周下来，员工没有如期完成，就要分析一下没有如期完成的原因，遇到的困难和障碍是什么。若员工在很长一段时间内经常不能按期完成工作，丽嘉就要考虑员工是不是能胜任这个岗位，通过口头通知、书面交流等方式与员工进行沟通，若迟迟不能改进，就要考虑员工是否继续留在丽嘉工作。

“我们以绅士淑女的态度为绅士淑女忠诚服务”是丽嘉的座右铭。这句座右铭里包含两层含义，一是对客户要有绅士淑女的态度，二是员工之间也要有绅士淑女的态度。在波特曼丽嘉，每位员工都有“一流卡”和 2 000 美元的使用权限。员工可以在“一流卡”上写下感谢、道歉、祝福，给他们的同事、上级或下级，鼓励员工发现同事的优点。2 000 美元则用于对客服务，让员工可以用自己的智慧为他们的客人提供最好最及时的优良服务。给员工这样的权力缘自一份尊重，同时信任他会充分为酒店考虑，做出正确的判断，不会乱花一分钱。

资料来源：最佳东方 http://arts. veryeast. cn/companyinterview/2011-1/H2A2 _ 2. shtml.

2. 员工激励

度假村员工激励机制的构建是休闲度假村人力资源管理的重点，恰当的机制设计能够充分调动员工的主观能动性，提高员工对度假村的忠诚度，进而更好地实现休闲度假村预

期的经营目标。

不同的激励类型对行为过程会产生不同程度的影响，所以激励类型的选择是做好激励工作的一项先决条件。激励机制大致可分为两类。第一，物质激励与精神激励，前者是指通过物质激励的方法刺激工作，它主要作用于人的生理方面，是对物质需要的满足，后者作用于人的心理方面，是对精神需要的满足。在度假村员工激励中，物质激励主要指薪资、福利待遇等内容，精神激励包含的内容较广，如提供晋升机会、评比星级员工、增加工作的自主性、奖励旅游、人文关怀等。第二，正激励与负激励，所谓正激励就是当一个人的行为符合组织的需要时，通过奖赏的方式来鼓励这种行为，以达到持续和发扬这种行为的目的。所谓负激励就是当一个人的行为不符合组织的需要时，通过制裁的方式来抑制此种行为，以达到减少或消除这种行为的目的。

在度假村实际的员工激励工作中，应遵循以下几项原则。

（1）以精神激励为主，兼顾物质激励。

度假村一般地处市郊或偏远地区，即使薪资福利、生活环境都优于市区相关企业，但员工业余生活单调，许多员工往往耐不住寂寞而最终选择离开，因此，营造企业文化、丰富优化员工业余生活常常会成为员工精神激励的有效方法。

（2）以正激励为主，负激励为辅。

根据心理学分析，表扬可使人产生一种积极的情绪体验，使人受到鼓舞，而批评会引起忧虑甚至敌意。在休闲度假村实际工作中，正激励不仅使当事人得到鼓励，还能在度假村内部营造积极向上的良好氛围，能让更多员工融入到度假村这个大家庭中。因此，在度假村人力资源管理中应以正激励为主，辅之以负激励。

（3）激励及时有效。

实践证明，激励效果会随着激励实施时间的推移而快速递减，因此对员工的激励应及时有效。浙旅集团温馨岛度假酒店实施着这样一项员工激励措施：凡受到顾客表扬的员工，公司在当月通报所有员工，并给予该员工一百至几百不等的现金奖励，激励效果颇佳。

（4）激励因人而异。

每一位度假村员工都有其独特的性格特质和人格差异，即使同一位员工在职业发展的不同阶段其需求特征也会不一样，因此度假村在进行员工激励时应因人而异，从每位员工当时的心理特点出发，采取不同的激励方法。

3. 员工职业生涯规划

通常意义上讲，员工职业生涯规划是指员工个人结合自身情况、眼前机遇和制约因素，为自己确立职业目标，选择职业道路，确定发展计划、教育计划等，并为自己实现职业生涯目标而确定行动方向、行动时间和行动方案。对于员工而言，职业生涯规划能满足其高级需要，更快更好地实现其个人发展目标；对于度假村而言，员工职业生涯规划有助于降低员工流动率，实现度假村的长远发展，当然，前提是度假村主动介入员工职业生涯规划工作，并为员工实现其职业生涯目标创造良好的内外部条件。

可见，员工职业生涯规划绝非员工个人的事情，而是一项为实现员工和度假村双赢而

共同努力的工作。首先，休闲度假村应加强相关培训，鼓励员工为自己制定合理有效的职业生涯规划。相关培训包括培养理念、制定职业生涯规划的技巧和方法、休闲度假村的发展规划等。其次，在人力资源部专业人员和员工直接领导的共同帮助下，指导员工制定职业发展目标和职业生涯规划方案。这一步骤需要注意的是，职业发展目标和职业生涯规划方案必须由员工自己做出，人力资源专员和直接领导只是起引导作用，不能施加任何行政意志，否则规划方案将成为“会上说说，墙上挂挂”的东西，员工不会付之以切实有效的行动。最后，在员工实现其职业生涯目标的过程中，度假村应尽可能为其创造良好的内外部条件，如度假村在进行培训计划制定、岗位调整时都可以将员工的职业生涯规划考虑在内。

如今，实习生队伍越来越成为休闲度假村的生力军。大量实习生充实到度假村的服务队伍中，不仅解决了度假村旺季用工问题，还为度假村带来了“新鲜血液”，使其企业文化、管理理念、服务意识都得到了较好的改善。然而，目前普遍存在的问题是，学生来实习的较多，毕业后仍然留在度假村工作的却少之又少，既然无法留住实习生，那么能用一批是一批，度假村大都把实习生当临时工使用，这让实习生更加感觉不到归属感，最终能留下来的就更少了。如何让休闲度假村走出此种困境，留住优秀的实习生，实习生职业生涯规划是突破点。浙旅集团千岛湖温馨岛度假村与浙江树人大学校企结合，联合推出的实习生生涯规划方案就取得了良好的效果：浙江树人大学旅游管理专业的校外实习分为两个阶段，第一阶段是历时 4 个月的综合实习，目的是让学生对休闲度假村有一个感性的认知，第二阶段是长达半年的毕业实习，与就业挂钩。在第一阶段，学生通过双向选择进入千岛湖温馨岛度假村各基层服务岗位工作，学习专业技能，感受企业文化；第二阶段，学生再次进入千岛湖温馨岛度假村实习，但此时学生的角色已转变，从第一阶段的服务生上升到基层管理岗位或管理培训生岗位，在经历 6 个月的毕业实习后，学生可以优先选择进入浙旅集团旗下任一酒店工作，并担任基层管理岗位，接受集团职业生涯规划指导。

课外阅读 9－6

经典的职业生涯感悟

（1）选择比努力更重要，方向比速度更重要。

（2）没有明确的选择的时候，有时候等待也是正确的。

（3）职业生涯选择的 4 个因素——地域：地域决定了个人的发展潜能和空间；行业：立足于行业，做行业的领军人物；企业：结合自己的性情，选择适合发展的企业类型；职业：打造属于自己的职业主战场。

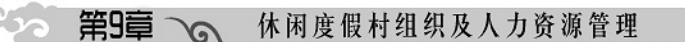
（4）想在哪个城市工作最好在那个城市上大学，也可以往那个城市考研。公司企业会觉得有归属感。

（5）选择行业需慎重。要有行业意识，行业决定将来发展高度。

（6）不同的选择导致不同的生活方式，选择企业也是如此。

（7）外企讲能力，国企讲本事，民营企业既要讲能力，又要讲本事。

（8）人在企业，但不能局限于企业，要有更高的视角。

(9) 学校学习包括3方面。基本技能：计算机水平、英语、日语；物流知识：有关课程、相关培训认证；综合能力：金融——融资、财务——核算、税务——合理避税、法律——防患未然。考证不只为了证，是为了了解工作逻辑。

(10) 社会实践——学校活动：锻炼与人打交道的能力；社会实习、工作：了解社会和以后所要从事的行业；学会做人和做事：悟性有时比文凭更重要。

(11) 此外，要锻炼身体，身体是革命的本钱。

资料来源：最佳东方 http://arts.veryeast.cn/satisfaction/2010-10-27/FKUI.shtml.

本章小结

休闲度假村最重要的资源之一——人力资源，是度假村经营过程中的核心竞争力，人力资源管理工作直接影响到休闲度假村的成败。在行业竞争日益激烈的今天，如何设置度假村的组织结构，并对人力资源进行有效管理，是各类休闲度假村关注的重点。本章介绍了休闲度假村的组织结构特点和组织结构设置的一般程序，在归纳休闲度假村人力资源管理现状的基础上，提出了一系列适合度假村的人力资源管理方法。

复习思考题

一、名词解释

组织管理　　人力资源管理　　员工职业生涯规划

组织结构图　　部门职能说明书　　岗位结构图

岗位职责说明书

二、单项选择题

1. 对于度假村而言，员工职业生涯规划有助于降低员工流动率，实现度假村的长远发展，前提是(　　)。

A. 度假村主动介入员工职业生涯规划工作，并为员工实现其职业生涯目标创造良好的内外部条件

B. 员工获得足够的主动权，自我评估，自行规划职业生涯

C. 度假村主动为员工制定职业生涯规划

D. 度假村发展与员工职业生涯规划要一致

2. 度假村对于员工的激励，应(　　)。

A. 以正激励为先，负激励为辅　　B. 物质激励为主，精神激励为辅

C. 激励因人而异　　D. 可以在年终时统一激励

三、简答题

1. 简述组织管理的内容。

2. 部门职能说明书和岗位职责说明书的区别是什么？

3. 简述各组织管理理论的重点。

4. 简述组织结构设计的程序。
5. 简述休闲度假村人力资源管理现状。
6. 简述休闲度假村人才选择的方法。
7. 休闲度假村人员激励应遵循的原则有哪些?

四、论述题

1. 试述休闲度假村组织结构与一般的酒店的组织结构有何异同。
2. 试述各类常见的招聘方式优缺点及适用岗位。
3. 休闲度假村人员培训效果如何评价?

课后阅读

瑞士酒店的人力资源管理

1. 良好的住宿条件和一流的员工餐

瑞士国民的人均收入排在世界前列,传统瑞士人的生活水准在欧洲都是数一数二的,所以在瑞士从事酒店业(图 9.6,图 9.7)的老板都格外重视员工的住宿条件和员工餐的质量。






图 9.6 瑞士伯尔尼贝尔维尤皇宫酒店(Bellevue Palace)

在法语区酒店,员工餐的水准是很不错的,员工餐同样有沙拉、汤、主菜、甜点和水果,而且每天都调剂花色品种。不夸张地说,员工餐的水准不比餐厅客人的差。由于定期会有客人点菜菜品的介绍和品尝活动,服务员都知道菜品的色、香、味、形,这样给客人推荐菜品易如反掌。员工在工作区域一律不得放杯子喝水,这是保证服务和工作环境整洁的严格要求,任何员工可抽工作间隙去员工餐厅喝各种饮料。

瑞士酒店员工的洗澡场所完全跟宾客一样,沐浴液装好,有浴巾、拖鞋、梳子、吹风机等,擦完身,把毛巾往箩筐里一扔了事。

2. 一专多能和人尽其用

瑞士的酒店规模不是太大,加之劳动力成本很高,酒店就要求员工能从事多项工作,即通常所说的"一专多能"。在客人比较多的时候,各级管理者都能亲自"操刀上阵"。

3. 完善的培训体系

瑞士酒店所有的员工都有自己的培训档案,每年都有必须参加的培训课程,又有可选修的培训内容。培训课程既周而复始又循序渐进,让每个岗位、每个工作时段的员工都能



及时“充电”，比方交叉培训，跨职务培训和跨部门培训等，这样的培训既可以增加员工的职业技能，还可以增强部门间的联系。不但给员工选择更多岗位的机会，同时培养了更多的多面手，培养了复合型、多用途的人才。





图 9.7　瑞士苏黎世英格马特酒店(Engimatt)

4. 中老年员工队伍和强烈的职业认同感

瑞士在20世纪末就进入了老龄化社会。所以酒店采取的措施一是从业人员年龄大大放宽，酒店都是四五十岁的中老年的员工在工作。六七十岁的老门童还在工作是很平常的事。二是招募外籍员工，外籍员工来自世界各地，特别是来自南欧国家如葡萄牙、西班牙、意大利的员工居多，一个酒店就是一个小“联合国”。三是大量使用酒店管理学校的实习生。实习生是瑞士酒店必不可少的“生力军”。

5. 健全的激励制度

对于员工付出的劳动和努力，瑞士酒店多是通过物质和精神两方面的奖励给予积极的肯定和评价，为员工实现抱负和工作价值提供平台。为了激励员工更好地工作，很多瑞士酒店都建立店内招聘系统，酒店采取公开方式如布告牌、组织出版物等向全体员工提供空缺职位的信息，使符合要求的员工有机会参与应征。店内无法补充时，再从店外进行补充。同时建立定期的工作变动制度，给各部门员工提供各种各样的经验，使他们熟悉多样化的工作。

6. 人性化管理和严格管理并重

瑞士酒店管理层十分关心员工的生活，通过各种关怀手段激励员工做好服务。每个新入职员工的照片、喜好、入店日期都会登载在每日联络簿上，也会得到来自各个不同部门的同事的祝福。总经理和人力资源部主管都定期选择和各部门员工一起用餐，与员工交流思想，沟通感情。人力资源部每年都要所有员工进行一次员工满意度调查，内容包括对工作时间、工资、假期、部门管理、上司的意见。酒店设置员工牢骚和员工建议信箱，并专门配备圆桌，供团体讨论，让员工共同沟通，分享信息。员工牢骚箱是饭店的预警系统，员工可就饭店的任何问题发牢骚。员工建议信箱由经理层每周审阅一次，建议一经采纳，就将在简报上将建议与员工的姓名一同登出，未采纳的建议会说明理由，并感谢员工的参与，鼓励员工积极提出新建议。

瑞士酒店管理者通过员工的出勤率、工作质量、情绪、精神状态、业绩等观察员工的

表现，当发现异常状况时，酒店管理者往往会及时向员工询问状况，了解原因，并对症下药，给予妥善处理，使“消极工作”向“积极工作”转化。另一方面，瑞士酒店的管理者对酒店的人员聘任采取警告淘汰制，对于在管理工作中犯错误者，有3次开警告单的机会，以警告屡教不改者，警告单开满3次就会被酒店解雇。

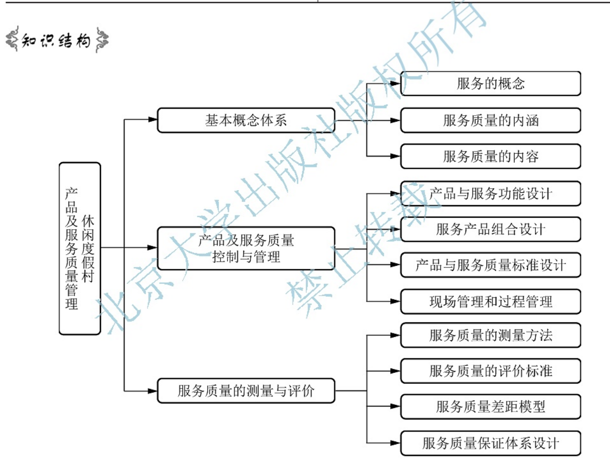
资料来源：沈咏雪．瑞士酒店的人力资源管理[J]. 饭店现代化．2011，4：48—52.

10

学习目标

知识目标	技能目标
（1）了解休闲度假村产品及服务质量的概念 （2）掌握休闲度假村产品质量控制和管理的方法 （3）了解休闲度假村服务质量的评价标准和测量方法	（1）能够实际运用服务质量的评价标准和测量方法 （2）能够运用服务质量差距模型改进休闲度假村的服务质量和营销效果

知识结构



导入案例

王小姐和她的朋友乘坐的出租车刚刚停在千岛湖温馨岛度假酒店(图 10.1)大堂门口，面带微笑的门童立刻迎上前去，并躬身拉门问候道："欢迎光临！"王小姐和她的朋友们谈笑风生地走下出租车，当门童正准备关门时，忽然发现前座上遗留了一部漂亮的手机，于是扭头对正准备进酒店的王小姐说："小姐，您是否遗忘了手机？"王小姐一听，停止了说笑，忙说："哎哟，是我的手机，谢谢，谢谢。"门童将手机递还给客人，同时又写一张小条子递给了王小姐，这张小条上写着这辆出租车的号码，然后门童迅速引领客人进入了酒店大堂。





图 10.1 千岛湖温馨岛度假酒店

王小姐来到前厅接待处，接待员礼貌地问候道："你们好，欢迎光临千岛湖温馨岛度假酒店，请问有没有预订？"王小姐说："我们早在 10 天前已经预订了一个三人间。"接待员随即请王小姐出示证件，并熟练地查阅预订，立即为客人填写了入住登记表上的相关内容，并请王小姐预付押金和签名，最后说："小姐，你们住在 1501 房，这是你们的房卡与钥匙，祝您入住愉快。"

在王小姐办理入住登记手续时，行李员恭立在她们的身后，为客人看护着行李箱。之后，行李员带着客人刚来到 1501 房间的门口，客房服务员便迅速走了过来，笑容可掬地躬身说，"你们好，欢迎光临，请出示房卡"，"请这边走"，服务员来到 1501 房门口敲门并报："Housekeeping，Housekeeping，Housekeeping"，王小姐诧异地说："不是没有人吗?""这是我们的服务规范。"客房服务员打开房门后，开始介绍客房设施与服务，行李员将客人的行李放到了行李架上，同时发现客人将西装脱下随手扔在了床上，便走过去将客人西装挂进了壁橱。客房服务员和行李员询问道："请问，您还有何需要帮助?"王小姐高兴地说："不用了，谢谢你。""祝你们在本酒店居住愉快！"然后两个服务员告辞退出。

王小姐和她的朋友经过了一天的旅行，已经非常疲惫了。当她们躺在柔软的床上，听着悠扬的音乐，欣赏着舒适豪华的室内装潢，回忆着进入酒店的整个过程时，王小姐满意地对朋友们说："这真是星级酒店的服务啊！我们要的不就是这种感觉吗?"

讨论题：以千岛湖温馨岛度假酒店的服务为例，谈谈休闲度假村的产品与服务有何特点。

资料来源：职业餐饮网，2009-02-13.

无论是有形产品的生产企业还是服务业，良好的服务质量都是企业在竞争中制胜的法宝。服务质量的内涵与有形产品质量的内涵有所区别，消费者对服务质量的评价不仅要考

虑服务的结果，而且要涉及服务的过程。服务质量应被消费者所识别，只有被消费者认可的服务才可能被认为是质量较好的服务。此外，服务企业的服务质量在构成要素、形成过程、考核依据、评价标准等方面都有别于有形产品质量的内涵。

本章将主要从服务质量的基本概念体系、产品及服务质量的控制与管理、服务质量的测量与评价等3个方面进行分析论述，从而建立起休闲度假村产品及服务质量管理的系统结构。

10.1 休闲度假村产品及服务质量管理概述

10.1.1 服务的定义

关于服务的定义，有如下一些常见的表述。

(1) 美国营销学会(AMA)(1960)的定义为：服务为销售商品或在商品销售中所提供的活动、利益和满足。

(2) 质量管理和质量保证标准ISO8402(1992)中的定义是：服务为满足顾客的需要，供方和顾客之间接触的活动以及供方内部活动所产生的结果。

(3) 对AMA(1960)定义的补充完善：服务是可被区分界定的，主要为不可感知、却可使欲望获得满足的活动，而这种活动并不需要与其他的产品或服务出售联系在一起。生产服务时可能会或不会利用实物，而且即使需要借助某些实物协助生产服务，这些实物的所有权将不涉及转移问题。

(4) 西方酒店认为服务就是SERVICE(本意亦是服务)，而每个字母都有着丰富的含义，其中：S——Smile(微笑)；E——Excellent(出色)；R——Ready(准备好)；V——Viewing(看待)；I——Inviting(邀请)；C——Creating(创造)；E——Eye(眼光)。

综合来看，以上各种定义都有一定的片面性，这不仅是因为服务难以为人们所感知从而无法准确地进行研究，而且随着服务在国民经济生活中的地位越来越重要，其范围也愈来愈广，使得研究人员无法从整体上予以概括。

10.1.2 服务质量的涵义

1982年，克里斯廷·格罗鲁斯最早提出了顾客感知服务质量的概念，将感知服务质量定义为："顾客期望的服务质量与顾客实际接受的服务质量之间的差异。"这一说法论证了服务质量从本质上讲是一种感知，是由顾客的服务期望与其接受的服务经历比较的结果，并进一步说明了服务质量的高低取决于顾客的感知，其最终评价者是顾客，而不是企业。

Volevi Lehtinen认为服务质量包括有形质量、相互作用质量、总体质量3部分。有形质量是指在服务过程中有形部分的质量，包括物质资料的质量和设备方面的质量；相互作用质量是指消费者与服务生产组织发生直接联系时经济行为的质量；总体质量是指消费者根据以往对某个服务生产组织的经验和印象，或者根据服务生产组织由于长期经营在大众消费者中所形成的影响，是消费者对这个服务生产组织质量的综合评价。

通过对服务质量定义的比较可以看出，服务质量的评判具有很强的主观性和变动性，服务质量特性具有较强的非定量性和权重的权变性。鉴于服务交易过程的顾客参与性和生产与消费的不可分离性，服务质量必须经顾客认可，并被顾客所识别，服务质量的内涵应包括以下内容。

（1）服务质量是顾客感知的对象。

（2）服务质量既要有客观方法加以制定和衡量，更多地要按顾客主观的认识加以衡量和检验。

（3）服务质量发生在服务生产和交易过程之中。

（4）服务质量是在服务企业与顾客交易的真实瞬间实现的。

（5）服务质量的提高需要在企业内部形成有效的管理和支持系统。

由于服务与产品在本质特征上的不同，服务质量同有形产品质量在内涵上有很大的不同，二者的区别主要在于以下方面。

（1）服务质量较有形产品的质量更难被消费者所评价。

（2）顾客对服务质量的认识取决于他们预期同实际所感受到的服务水平的对比。

（3）顾客对服务质量的评价不仅要考虑服务的结果，而且涉及服务的过程。

10.1.3　休闲度假村产品与服务质量的内容

休闲度假村产品与服务质量既包括有形产品质量，如度假村设备设施质量和实物产品质量(菜点酒水质量、客用品质量、商品质量、服务用品质量、服务环境质量)，也包括无形产品质量，如服务人员礼貌礼节、职业道德、服务态度、服务机能、服务效率、安全卫生等方面。

应用案例 10－1

费尔蒙酒店及度假村精心打造旅途运动服务

费尔蒙酒店及度假村(Fairmont Hotels & Resorts)最新推出的 Fairmont Fit 服务(图 10.2)让旅客能轻松享用 adidas 运动服饰。本服务专门为尊贵会员而设，酒店员工将把运动服饰及鞋履送到客房、健身中心或户外，为宾客带来更全面的住宿体验。入住期间，宾客只需致电酒店服务热线，说出所需的 adidas 运动用品，所需用品随即将由专人送到，以供宾客随时使用。旅客可随意享用各种运动用品或去酒店的服务台选购运动服饰。此外，酒店亦与 EMI Music 合作，为宾客提供 Creative Zen MP3 播放器，让宾客在运动期间可随意选播现代、经典、摇滚及轻音乐等不同类型的歌曲。在全球各地，运动爱好者只需致电皇家服务(Royal Service)热线，就能安享此项服务，直至退房离开之日。如有需要，度假者更可在入住期间随时致电安排更新所需用品。费尔蒙酒店及度假村为尊贵客户而设的 Fairmont President's Club 奖赏服务，让酒店常客能享受独一无二的优惠及礼遇，充分照顾个性化需要，使其体验更优越的酒店服务。会员可自定义旅游档案，亲自打造贴心舒适的酒店安排，包括免费高速网络服务、使用 Taylor Made 高球杆、特选外游选择等。欢迎宾客于预约住宿时进行报名，或登入 www.fairmont.com 完成网上手续办理。FPC 会员每次

入住只需缴付 US$10 服务费，便可无限次选用运动服饰。

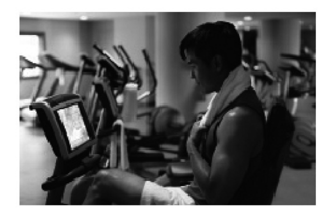


图 10.2　Fairmont Fit 服务

10.2　休闲度假村产品与服务质量控制

10.2.1　休闲度假村产品与服务设计

休闲度假村质量管理是围绕着质量管理的目标展开的。休闲度假村质量管理的基本目标是：贯彻休闲度假村服务质量等级标准，提供满足顾客需要的服务劳动使用价值，维护和保障顾客的合法权益，不断提高休闲度假村的服务质量。而要达到这一目标，首先必须抓好休闲度假村服务设计，即根据休闲度假村的性质、档次及服务提供的内容设计服务功能，制定服务规范、提供规范和服务控制规范，确定服务质量要求和标准。

1）服务功能设计

休闲度假村服务是一种感知服务，要把顾客感知服务与休闲度假村所提供的服务协调起来，休闲度假村必须站在客人的角度，从 3 个层次来理解服务的功能：核心功能、辅助功能和延伸功能。核心功能是指顾客购买休闲度假村服务的基本收益，与顾客期望紧密相关；辅助功能是顾客自己并不直接需要，但要得到核心服务所需经历的过程，即辅助服务过程；延伸功能是为了满足个别顾客的特殊需求而提供的特殊和临时性的功能，通常超越了顾客的辅助期望和预料，是额外提供的功能。

上述服务功能 3 个层次的全部意义在于，休闲度假村企业要提供一个具有质量保证和一定灵活性，并且具有竞争优势的服务产品。

应用案例 10-2

南宁九曲湾温泉度假村服务功能布局规划

九曲湾温泉度假村(图 10.3)位于广西首府南宁市三塘镇，坐落在风光秀丽的九曲湾农场，距市中心仅 12km，交通十分便捷，独享优越的地理环境。其中，温泉水由地下 1 219.94m 深的地热田复合圈喷涌而出，涌水量达 744m³/d，水温在 53.5～61℃之间，水质晶莹滑爽。经检测，矿水年龄约为 12 000 年，泉水中含有偏硅酸、偏硼酸、硫化物、



氟、氡、锂、锶等30多种对人体有益的微量元素和矿物质，是一种罕有的重碳酸钠型温热级含氡、偏硅酸的氟医疗热矿水。九曲湾温泉度假村坐落的城市南宁，是一座历史悠久的边陲古城，具有深厚的文化积淀，是一个以壮族为主的多民族和睦相处的现代化城市。度假村在设计中以深厚的壮族历史文化底蕴为主线，秉承历史文脉，挖掘壮族文化内涵，结合人文资源，融合人工创造的自然环境，力求创造环境宜人、愉悦舒适、景色诱人、亲切近人、人在其中、人景交融的生态环境，塑造具有本土文化和历史文化氛围的与自然生态共生的环境空间，发展成为集温泉、康体、养生、休闲度假、会议、文化、地产开发等多种功能为一体的具有浓郁民族风情和地方特色的温泉旅游度假胜地。

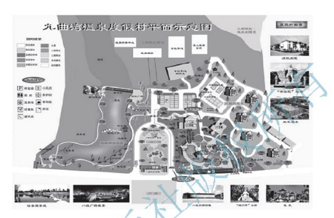


图 10.3　南宁九曲湾温泉度假村平面示意图

九曲湾温泉度假村的产品及服务功能主要体现在以下4个方面。

一是SPA。SPA是开发利用温泉的核心，是度假村赖以生存的法宝、终极目标。通过开发石板浴、木炭浴、中药浴、光波浴、冰蒸浴等，结合现代先进水疗设备(图10.4)，充分发挥温泉的医疗保健作用。

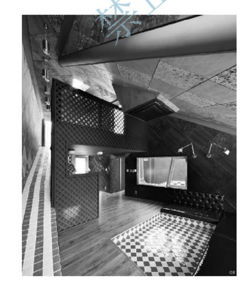


图 10.4　先进的水疗设备

二是娱乐。温泉度假村里结合水媒介设置娱乐设施，打造水上乐园，以满足人们的需求。

三是文化。度假村将壮族文化融入温泉，以壮族文化为内容规划，设计其标志性主

景，使之成为度假村的亮点。

四是景观。度假村借助亭、廊、阁、楼、风雨桥等园林建筑，以统一风格的桂北民居建筑风格形式来营造度假村内的景观，用小桥流水景观充分体现南方园林的隽秀特色，同时将石板、石块、卵石铺地及拟自然植被群落中品种丰富多样的植物组合，营造自然的生态环境，形成“人在景中游”的美丽画卷。

资料来源：胡元珍．南宁九曲湾温泉度假村规划设计[J]．广西城镇建设，2011(9).

2）服务产品设计

服务产品的设计主要是服务产品组合的设计。休闲度假村的服务产品组合由休闲度假村产品的广度、长度、深度和一致性所决定，设计时需要考虑以下原则。

第一，适应需求。顾客的需求是休闲度假村服务的基础，也是休闲度假村经营活动的起点。研究顾客需求的目的是为了确定科学的服务结构。顾客需求结构一般包括功能需求、形式需求、价格需求、外延需求等4个方面。

第二，顾及成本。对消费者而言，在获得某项服务时，其付出的成本主要包括货币成本、时间成本、体力成本和精神成本。休闲度假村应该对顾客的这些成本进行分析，根据休闲度假村实际，降低顾客成本，提高服务质量。

第三，保证品质。休闲度假村产品必须保证有品位和高质量。要达到这一要求，休闲度假村服务必须做到“三个凡是”的“黄金标准”，即凡是顾客看到的必须是整洁美观的；凡是提供给顾客使用的必须是安全有效的；凡是休闲度假村员工，对待顾客必须是亲切礼貌的。服务标准是休闲度假村服务产品品质的保证之一，许多休闲度假村都在这方面设计了许多保证品质的工作标准。

第四，注重特色。求新是人们普遍具有的一种心理。休闲度假村服务产品的设计人员应注意和利用这种求新心理，使服务产品因其“新奇”、“独特”而对顾客具有吸引力。

应用案例 10-3

韩国 Rock It Suda 度假屋

在韩国江原道山中，茂密的森林中隐藏着一组色彩艳丽的异形建筑，这就是由 Moon Hoon 设计的 Rock It Suda 度假屋(图 10.5)。作为 Moon Hoon“玩建筑”的又一次大胆尝试，他再次将极强的个人风格与他丰富多彩的个人精神世界注入到了冰冷的建筑之中，让建筑有了自己性格和色彩，让它们“活”了起来。




图 10.5 Rock It Suda 度假屋

在整个设计中，他从其他艺术领域汲取灵感来丰富设计构想，为度假村中每个建筑设立的空间主题，体现了多种文化的融合。这个度假村拥有极好的视野，背靠绵延的群山。设计师设计了6个不同的空间容器来作为人们享受美景的精致空间。设计师从不同客人的喜好角度出发，选取了芭比娃娃、西班牙斗牛、隐形战斗机和法拉利跑车等主题，每个建筑外观配以相应主题的配色，大胆使用黄色、粉红、蓝色、黑色等浓烈色彩。同时通过对长方体的变形，构成了收缩、扩张等空间形式，创造出一个个极富个性的象征建筑。设计师还模拟图形透视的原理，用网布为其中几个建筑设计了长长的收缩的“尾巴”，还为其中一个建筑设计了扬起的牛角。远观这组建筑，更像是站立于山腰的一组变形机器人。

在内部空间的设计上，设计师更打破传统酒店空间模式，多采用设计隔层来增加空间内的层次感。在氛围的渲染上，墙面多有缤纷艳丽的大块色彩和底纹的使用，加上开阔的内部空间，就像是为年轻人度身打造的聚会空间。在家具陈设上没有过多的装饰，仅仅留有必要的床和沙发等。当然为了满足不同旅客的偏好，也设计有内敛传统的韩式风格空间。“粉红色芭比娃娃”主题建筑空间内，从墙面到天花板都由木面材质拼贴装饰，模糊了墙体和天花板的界限。设计师还将楼梯设计成坡道的形式通向二楼，卧室区并不注重私密感的营造，大大的玻璃窗让其拥有极好的视野。设计师为“蓝色西班牙”主题建筑设计了个性阳台，将内外空间连通。“红色法拉利”主题建筑内采用了大面积的红色和倾斜的墙面，体现出赛车的热情和速度感。

资料来源：Moon Hoom. 韩国ROCK IT SUDA度假屋[J]. 室内设计与装修，2011(2).

3）产品与服务质量标准设计

标准就是对重复性事物和概念所作的统一规定，它以科学、技术和实践经验的成果为基础，经有关方面协商一致，由主管机构批准，以特定的形式发布，作为共同遵守的准则和依据。

休闲度假村的服务标准化，要求休闲度假村根据质量标准，并结合本休闲度假村的实际制定自己企业内部的标准体系。休闲度假村内部的质量标准一般分为工作标准、技术标准和管理标准3个方面。制定标准要注意以下几点：以顾客的需求为中心；标准要简单、明确、可操作，易于员工理解；定性和定量相结合，尽量使用定量标准；标准必须配套，相互协调，自成体系；标准的实施要坚持检查和考核，并不断加以修订完善。

10.2.2　休闲度假村服务质量的现场管理和过程管理

服务现场指的是服务的具体场所和具体服务过程。服务现场管理是休闲度假村服务质量得到最终体现的场所，休闲度假村必须加强服务现场的管理。服务现场管理的要点包括加强对客交流、控制服务标准、关注重点服务、寻找并处理顾客的投诉、做好人力的调度等方面。

休闲度假村服务运作过程质量控制是指采用一定的标准和措施来监督和衡量服务质量管理的实施和完成情况，并随时纠正服务质量管理目标的实现。休闲度假村服务运作过程质量的控制有3个特点：①全方位，它是指休闲度假村的每一个岗位都要参与服务质量管理；②全过程，它是指休闲度假村每一岗位的每一项工作从开始到结束都要进行服务质量管理；③全体人员，它是指休闲度假村所有员工都要参与服务质量管理。

休闲度假村服务质量的过程管理具体包括服务预备过程的质量控制、服务过程的质量



控制和服务结束的反馈过程质量控制。在服务预备过程中要注意资源的有效整合与配置及人员的培训工作；服务过程的质量控制要点包括岗位人员控制、设备物品质量控制、关键环节质量控制、服务方式变更控制和环境的质量控制(客人的消费环境质量控制和员工的工作环境质量控制)；服务结束的反馈过程质量控制要点包括质量反馈信息控制、纠正措施与预防措施控制和新标准的制定。度假村要把服务过程质量控制的成功方案和有效措施纳入相应的质量程序文件和服务程序、服务流程说明书中，使其成为新的服务规范和服务标准。

应用案例 10－4

2009 年 11 月 19 日，北京市海淀区消费者王女士邀请几个朋友到北京市顺义区花水湾磁化温泉度假村磁泉嬉水中心泡温泉，门票是 98 元一张。王女士和朋友们大约上午 10 点多到达嬉水中心，当时游玩的客人不是很多。泡温泉之前，每人发放一双拖鞋，王女士进去时就把拖鞋放在门口了。泡了十多分钟后，大约在上午 11 点 30 分左右，王女士出来时发现拖鞋不见了，所以只能光着脚走。当时她没注意到外面地上有一滩水，不慎摔了一跤，摔得挺严重的，倒地的声音很响，王女士一时间躺在地上脖子动不了。这时一位老人立刻走过来询问她怎么样了、摔得严不严重，可当时在场有三四个工作人员(在女宾入口处就站有两位员工)，他们看到王女士摔倒后还在边笑边讨论，没有一个人过来询问情况。王女士慢慢站起来后脖子不能动，在椅子上休息了一会儿。11 点 45 分左右，王女士在更衣室里说起自己跌倒，没有一个工作人员询问一下这件事时，当时在场的一位姓付的年轻人说他就是经理，可以负责这件事情。当时王女士考虑到是她请朋友们过来玩的，又是刚到没有玩多久，现在就离开感觉对不起朋友，就决定自己在更衣室里休息，让朋友去玩，等下午走的时候再去找付经理。付经理也承诺说，自己一天都在，什么时候找他都可以。等到下午 14 点多朋友们玩得差不多想离开时，王女士却找不到付经理。等了 30 多分钟后付经理回来了。因为王女士是摔到了后脑和脖子，所以她提出做个 CT 和 X 光检查一下，付经理称顺义高丽营没有做 CT 和 X 光检查的医院。于是王女士让付经理出示一份证明，证明我是在花水湾游玩时摔倒的，要到市区做检查，付经理答应了这一要求，也出示了一份这样的书面证明。当天晚上回到市区后，王女士就到人民医院做了 CT 和 X 光，花费了 340 元。医生让她第二天早上再到颈椎科检查，在颈椎科的检查结果为：软组织挫伤，行动不便，颈椎病。之后王女士打电话告诉了付经理检查结果，想知道花水湾磁化温泉度假村将怎么处理这件事情。付经理说可以给门票作为赔偿，王女士表示再给门票也不敢去玩了，所以不要门票，并提出希望付经理能提供相关领导的联系方式，以便与领导直接反映情况。付经理拒绝了，说自己会向领导反映情况的。之后王女士又打了四五次电话，付经理一直称已经向领导反映了，但是至今也没有人主动与她联系，解决问题。

王女士表示：我对花水湾磁化温泉度假村对待游客的这种态度非常的不满意，我是在他们的场所中摔倒的，而且还是因为他们自身工作失职而引发的安全问题，花水湾磁化温泉度假村就应该负责。希望花水湾度假村赔偿医疗费，并给予适当的补偿。花水湾对待这件事情的态度令我非常气愤，我需要一个说法！

相关法律法规链接：《中华人民共和国消费者权益保护法》第六条规定，保护消费者

的合法权益是全社会的共同责任。国家鼓励、支持一切组织和个人对损害消费者合法权益的行为进行社会监督。大众传播媒介应当做好维护消费者合法权益的宣传，对损害消费者合法权益的行为进行舆论监督。第十条规定，消费者享有公平交易的权利。消费者在购买商品或者接受服务时，有权获得质量保障、价格合理、计量正确等公平交易条件，有权拒绝经营者的强制交易行为。第十七条规定，经营者应当听取消费者对其提供的商品或者服务的意见，接受消费者的监督。

2009 年 12 月 18 日 10 时 45 分，就游客反映的问题，相关媒体向北京花水湾温泉度假村发函件核实情况。2010 年 1 月 5 日，媒体收到北京花水湾温泉度假村的回函，部分内容如下："接到贵刊提供的游客叙述的详细传真资料，度假村董事长及总经理格外意外，也深感歉意，并对此事件高度重视，强烈表示要一查到底，竟然出现此类投诉却无人上报事件，嬉水中心负责人管理不力，欺下瞒上，严重违反了公司制度，损坏了度假村的声誉与形象。度假村依据贵社的传真资料，结合自身所调查的一手资料，度假村做出以下整改弥补措施，希望能尽可能地获取客人的理解与原谅，挽回企业的部分声誉损失。

一、花水湾度假村勒令嬉水中心经理付佳检讨个人行为给公司带来的损失，并立即给予开除处理。

二、花水湾度假村聘任了新的责任心强、素质高、能力强的嬉水中心管理者，加大力度对部门员工安全意识及服务意识方面的培训，并加强对嬉水中心区域的服务与管理，以安全为首要工作任务，着重提升服务质量，尽可能达到服务零投诉，让所有客人来得放心，玩得舒心，走得畅心。

三、花水湾度假村对游客王女士表示郑重道歉，对其因泡温泉摔倒所产生的 CT、X 光等其他各类医疗费 700 多元给予赔偿，另外给予 300 元营养费赔偿，合计 1 000 元整；并与王女士沟通联系，邀请她能再次光临，花水湾度假村将免费为其提供泡温泉、游泳等服务。

四、花水湾度假村将引以为戒，召开安全经营会议，强调'生产经营，安全第一'，'没有安全就没有服务更没有品牌'，要求各部门进一步健全安全经营应急预案，并注重落实效果，明确划分责任区域，本着'谁主管，谁负责'的原则，安全有序做好服务接待工作。

五、召开度假村全体会议，强调企业执行力、部门管理衔接问题，并要求各服务接待部门，尤其是销售部门人员，要对新老顾客进行跟踪式信息反馈，获取更多宝贵建议和意见，并及时总结上报公司进行合理化的改进与提高，让客人享受更多标准化、细节化、个性化、亲情化的服务。"

10.3　休闲度假村服务质量监控

休闲度假村服务质量管理的效果最终主要表现在两个方面：一是是否符合休闲度假村服务质量的等级标准，二是是否满足客人的物质和精神的需要。因此，休闲度假村对服务质量的评估和监控显得尤为重要。



10.3.1 休闲度假村服务质量调查

休闲度假村服务质量调查主要有4种方式：直接面谈、电话访谈、问卷调查和暗访调查。这四种调查方式的优劣势见表10-1。

表10-1 休闲度假村企业服务质量调查方式的比较

调查方式	优 势	弊 端
直接面谈	可提出较为复杂与深入的问题 能借助相关资料让被调查者更好地理解调查者的观点 能较为完整地理解被调查者的观点	成本较高 需要素质较好的调查员 难以提出或回答较为敏感的问题
电话访谈	成本较低 快捷 可对是否进行深入调查进行选择	只能提问简单直接的问题 访谈时间短 需要高素质的人员仅通过语言沟通就能保持被调查者的兴趣与注意力
问卷调查	成本低 能较好地避免调查者的偏见 受调查者可以匿名 方便收集距离远的调查者的意见(通过E-mail还可提高回复的速度)	普通信件回复慢 回复率低 问卷必须简短与简单 样本难以做到具有代表性，由于某些被选择的调查对象可能不会回复
暗访调查	隐蔽性高，能获得更真实的调查资料	对调查人员的素质有极高的要求

10.3.2 休闲度假村服务质量评估的方法

休闲度假村服务质量评估可分为有关部门的评估、休闲度假村的自我评估和顾客的评估，而顾客的评估是对服务质量最具权威的最终评估。

休闲度假村服务评价与改进过程就是实施服务过程作业的连续评价，以识别和积极寻求服务质量的改进机会的过程。服务评价与改进过程包括以下3个程序：数据的收集、数据分析和服务质量的改进。

1. PDCA循环法

PDCA循环是一种科学的工作程序，是质量管理的基本工作方法。PDCA是英语Plan(计划)、Do(实施)、Check(检查)、Action(处理)4个词首字母的组合。它反映了做工作必须经过的4个阶段。这4个阶段循环不停地进行下去，所以称为PDCA循环。

计划：提出一定时期内服务质量活动的主要任务与目标，并制定相应的标准。

实施：根据任务与标准，提出完成计划的各项具体措施并予以落实。

检查：包括自查、互查、抽查与暗查等多种方式。

处理：对发现的服务质量问题予以纠正，对休闲度假村服务质量的改进提出建议。

运用PDCA循环来解决休闲度假村服务问题的过程可分成8个程序。

（1）计划阶段。

程序一：对休闲度假村服务质量的现状进行分析，运用ABC分析法找出主要的质量问题。

程序二：运用因果分析法分析产生质量问题的原因。

程序三：从分析出的原因中找到关键原因。

程序四：制定解决质量问题要达到的目标和计划，提出解决质量问题的具体措施和方法以及责任者。

（2）实施阶段。

程序五：按已定的目标、计划和措施执行。

（3）检查阶段。

程序六：在程序五执行以后，再运用ABC分析法对休闲度假村的服务质量情况进行分析，并将分析结果与程序一所发现的质量问题进行对比，以检查在程序四中提出的提高和改进质量的各种措施和方法的效果，同时检查在完成程序六的过程中是否还存在其他问题。

（4）处理阶段。

程序七：对已解决的质量问题提出巩固措施，以防止同一问题在下次循环中再出现。

程序八：提出程序一所发现而尚未解决的其他质量问题，并将这些问题转入下一个循环中去求得解决，从而与下一循环步骤衔接起来。

2. ABC分析法

ABC分析法是意大利经济学家巴雷特分析社会人口和社会财富的占有关系时采用的方法。美国质量管理学家朱兰把这一方法运用于质量管理。运用ABC分析法，可以找出休闲度假村存在的主要质量问题。

ABC分析法以“关键的是少数，次要的是多数”这一原理为基本思想，通过对影响休闲度假村质量诸方面因素的分析，以质量问题的个数和质量问题发生的频率为两个相关的标志，进行定量分析。先计算出每个质量问题在质量问题总体中所占的比重，然后按照一定的标准把质量问题分成A、B、C三类，以便找出对休闲度假村质量影响较大的1～2个关键性的质量问题，并把它纳入休闲度假村当前的PDCA循环中去，从而实现有效的质量管理，既保证解决重点质量问题，又顾及到一般质量问题。

用ABC分析法分析休闲度假村质量问题的程序共分3个步骤：一是确定关于休闲度假村质量问题信息的收集方式；二是对收集到的有关质量问题的信息进行分类；三是进行分析，找出主要质量问题。

3. 因果分析法

ABC分析法虽然能够找出休闲度假村的主要质量问题，但是却不能得出这些主要的质量问题是怎样产生的。对产生这些质量问题的原因有必要进行进一步的分析。因果分析法是分析质量问题产生原因的简单而有效的方法。

因果分析法是利用因果分析图对产生质量问题的原因进行分析的图解法。因为因果分析图形同鱼刺、树枝，因此又称为鱼刺图、树枝图。因果分析图对影响质量(结果)的各种



因素(原因)之间的关系进行整理分析，并且把原因与结果之间的关系用带管线(鱼刺图)表示出来，如图10.6所示。

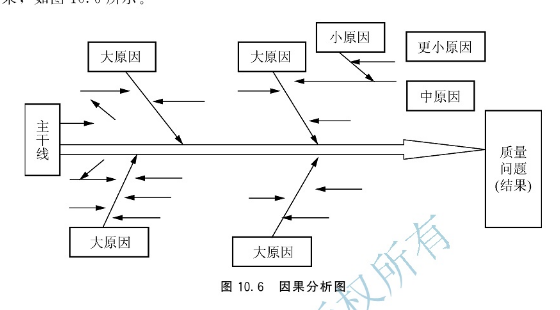


图 10.6 因果分析图

10.3.3 休闲度假村服务保证体系设计

1. 休闲度假村服务检查组织

有些休闲度假村成立了专职的部门——服务质量管理部，还有些按照休闲度假村在培训部或总经理办公室内设立相应的职能(图10.7)，有利于将质量检查与培训工作紧密地结合起来，从技术和业务的角度来完善休闲度假村的服务质量；而设立总经办(图10.8)则是为了赋予质量检查工作更大的行政权威，加重检查工作的分量。



图 10.7 在培训部设立服务质量管理职能　　图 10.8 设立总经办

也有一些休闲度假村没有设立专职的部门，而是代之以非常设的服务质量管理委员会来执行检查，如图10.9所示。

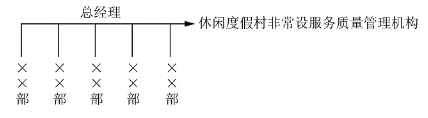


图 10.9 非常设服务质量管理机构

上述各种组织形式都具备其特有的优势，但也都有其无法回避的缺陷。服务质量检查

的不同组织形式可以通过表 10－2 做进一步认识。

表 10－2　休闲度假村服务质量检查不同组织形式的比较

组织形式	优　　势	不　　足
设专职部门	有机构和人员上的保障	机构设置繁杂，有限的人员很难对休闲度假村各个部门的情况都十分了解，故检查本身的质量会打折扣
设置于培训部之内	有利于服务质量检查与培训工作密切结合起来	缺乏权威性，缺乏其他部门的参与
设置于总经办之内	检查的权威性得以加强	缺乏专业性，缺乏其他部门的参与
非常设服务质量管理委员会	兼顾了检查的权威性和专业化，实现了各个部门的参与	由于没有专职的部门和专业的人员，检查人员对于自己部门以外的业务不尽熟悉，往往造成自己人查自己部门，因此对存在的问题不够敏感，深层次问题不易查出，且容易出现各部门护短的情况

休闲度假村在实施服务质量检查的过程中到底采用哪种组织形式，应根据自己的具体情况来决定，不可盲目地效仿别人，最适合解决自己所面临的问题的组织形式就是最好的形式。但在选择服务质量检查的组织形式时，可以参考以下一些因素。

（1）不论整个休闲度假村的管理方式是集权式的管理，还是分权式的管理，服务质量检查的组织形式都应与休闲度假村整体的管理方式相协调。

（2）了解休闲度假村服务质量目前所处的阶段和所面临的主要问题是什么，在检查的过程中主要缺乏什么，是权威、技术，还是各部门的重视程度。

（3）考虑休闲度假村中高层管理人员的基本素质和专业能力。

（4）考虑休闲度假村基层员工的服从性和技术操作能力。

有些休闲度假村采用了专职的部门或机构和非常设委员会相结合的办法，也收到了很好的效果。

2. 服务质量检查的实施方式

（1）休闲度假村统一检查：在这种形式的检查中，要注意对不同部门的重点检查，要注意检查的均衡性、权威性和严肃性。

（2）部门自查：休闲度假村服务质量检查的体系可分 3 个层次：店一级的检查；部门一级的检查；班组、岗位一级的检查。还可以外请专家进行技术诊断。

（3）走动式巡检：不论是哪个层次的检查，其形式都可以分为明查和暗查两种。明查是在事先通知后的检查，它可以了解被检查部门在较为充分的准备之后的服务质量状况。当然，这也可能因经过过多的“装饰”而缺乏真实性，但它却可以反映休闲度假村服务质量在临近自己最高水平时的一个基本状态。与之相反，暗查则是了解休闲度假村服务质量日常基本水准的手段，与明查相比，尽管在暗查的过程中会发现更多的问题，但它反映的却是真实的情况。



3. 检查报告

对服务质量的每一次检查后，都应该完成一份服务质量检查报告，以反映检查的结果。起草报告时应做到：客观，就是应该将检查现场发生的实际情况记录下来，不掺杂任何主观的看法和评论；严格，就是以休闲度假村管理模式和服务操作标准为依据；公正，就是不能以个人的好恶来组织报告的内容；全面，就是不能随意对检查过的内容进行取舍；细致，就是记录下检查中的每个细节。

4. 检查中应注意的问题

首先应结合休闲度假村服务质量的现状和特点，确定适宜的检查周期。周期过长，会使服务质量的控制力度弱化；周期过短，又会妨碍休闲度假村其他工作的正常进行，同时检查本身也会流于形式。对宾馆服务质量的检查应该是多层次的，包括岗位、班组一级的检查，部门一级的检查，休闲度假村管理公司一级的检查。

同时，检查人员应具有良好的职业道德和公正的人品以及较强的专业能力。休闲度假村总经理可以向服务质量检查机构做出一些授权，以维护其权威性：有权了解、调查各部门和部门以下岗位服务质量状况，听取汇报；检查机构可以根据检查结果，做出单笔罚款在××元人民币以下的处罚决定；用所罚款项建立服务质量管理店内基金，由检查机构负责监管及使用，主要用来奖励在休闲度假村服务质量管理中表现突出的部门和个人及用于与休闲度假村服务质量有关的其他活动；检查机构有权决定单笔金额在××元人民币以下的奖励。

5. 检查后处理与整改

在检查程序完成以后，还应该根据检查的结果分析产生问题的原因，制定解决问题的方案，并采取措施予以落实。否则，检查就失去了意义。

本章小结

本章简要概述了服务、服务质量和服务质量管理的概念，重点分析了服务的基本特征和服务质量差距模型。休闲度假村要想提高自身的服务质量，就要对服务质量差距进行分析与研究，有针对性地了解服务质量中存在的问题和不足，发现服务质量管理中的主要漏洞和薄弱环节，运用服务质量管理的基本手段实行服务承诺，引导企业员工树立正确的服务质量意识。

复习思考题

一、名词解释

服务　　服务质量　　服务质量评估　　服务产品设计

二、单项选择题

1. 无形服务与有形产品在内涵上的主要区别在于(　　)。

A. 服务的质量较为容易被消费者评价

B. 顾客对服务质量的评价还包括服务的全过程

C. 服务的质量更具有可评估性

D. 服务的质量不需要与预期的感受相比较

2. 下列哪一项不是休闲度假村服务质量的检查方式(　　)。

A. 休闲度假村统一检查　　B. 部门自查

C. 走动式巡检　　D. 顾客检查

三、简答题

1. 休闲度假村质量管理涉及哪些环节?

2. 休闲度假村服务设计有哪些要点?

3. 如何开展服务现场管理?

4. 休闲度假村服务质量评估有哪些方法?

四、论述题

1. 以具体案例论述休闲度假村服务质量评估的不同模式的运用效果。

2. 以具体案例论述休闲度假村服务质量的现场管理和过程管理的基本要点。

课后阅读

波多里奇国家质量奖和里兹-卡尔顿酒店管理公司

马尔科姆·波多里奇国家质量奖是美国商界的完美标准,是成功管理公司的指南。里兹-卡尔顿饭店公司是一家在质量管理上精益求精的豪华饭店公司,在马尔科姆·波多里奇国家质量奖标准的指引下,里兹-卡尔顿饭店公司进行了持续的全面质量管理改造,并于1992年和1999年两度获得该奖项。

里兹-卡尔顿公司也是美国服务行业唯一一个两度获得美国波多里奇国家质量奖的公司。里兹-卡尔顿饭店公司在质量方面的努力目标是:永远不失去一个顾客。下面按照2007年波多里奇国家质量奖的7个方面分析里兹-卡尔顿酒店公司是如何进行全面质量管理和改进的。

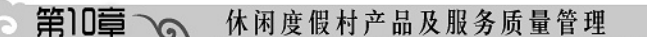
1. 领导

在里兹-卡尔顿酒店公司中,高级领导集团兼任高级质量委员会的成员。这些高级领导亲自制定了两个最初的质量策略:①新饭店启动的质量保证措施;②建立里兹-卡尔顿酒店公司金牌标准,包括三步服务法、公司座右铭、里兹-卡尔顿酒店公司信条和里兹-卡尔顿酒店公司基本要求。

2. 战略计划

里兹-卡尔顿饭店公司的长期战略计划模型如图10.10所示。





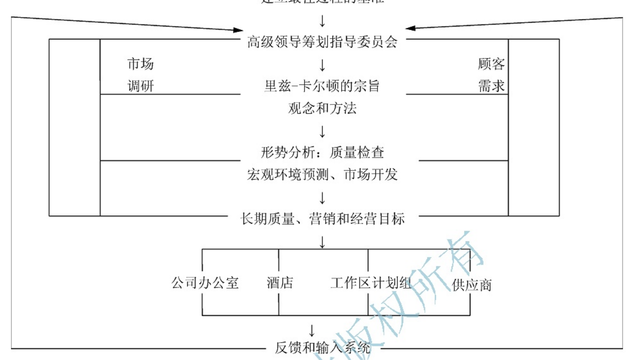


图 10.10 里兹-卡尔顿饭店公司长期战略计划模型

3. 以顾客和市场为中心

里兹-卡尔顿酒店公司评估客人满意度的主要方法是客人和旅行策划者满意度系统（图 10.11）。

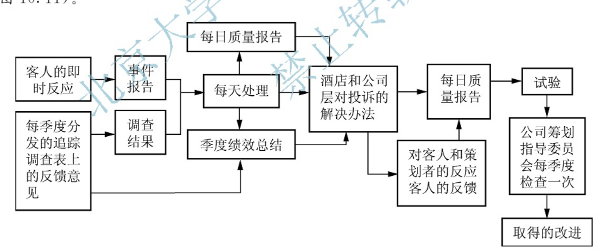


图 10.11 里兹-卡尔顿酒店公司的客人和旅行策划者满意度测量系统

4. 测量、分析和知识管理

里兹-卡尔顿酒店公司广泛部署和应用各种信息系统收集和使用与顾客的反应和满意度有关的信息。里兹-卡尔顿酒店公司建立的测量分析基准是饭店业的最佳实践标杆。

5. 以人为本

①酒店的人力资源部与酒店的其他部门紧密配合，开发员工的潜能；②采取“性格-特征招聘法”；③提高员工的参与性和授权意识；④员工有很多机会可以得到褒奖；⑤保

护员工和客人的健康和安全。

6. 过程管理

里兹-卡尔顿饭店公司的产品管理过程主要包括3个不可缺少的部分，即金字塔形交互小组，基本产品管理过程和区域产品管理过程。

能够提高里兹-卡尔顿饭店公司管理效率的几个方面包括：产品和服务设计方面；供应商方面，主要针对某项活动，如会议和宴会等；服务的保障体系；检查与服务质量改进（进行内外部检查）。

7. 经营结果

里兹-卡尔顿酒店公司将自己的质量水平与世界上最优秀的饭店产品和服务进行比较，且非常重视质量的组织文化，还极大地改进了过程的测量标准。具体方面，包括：顾客价值；过程再造；员工流动率；劳动生产率；自动化系统的运用；部门间合作；单位客房效益。

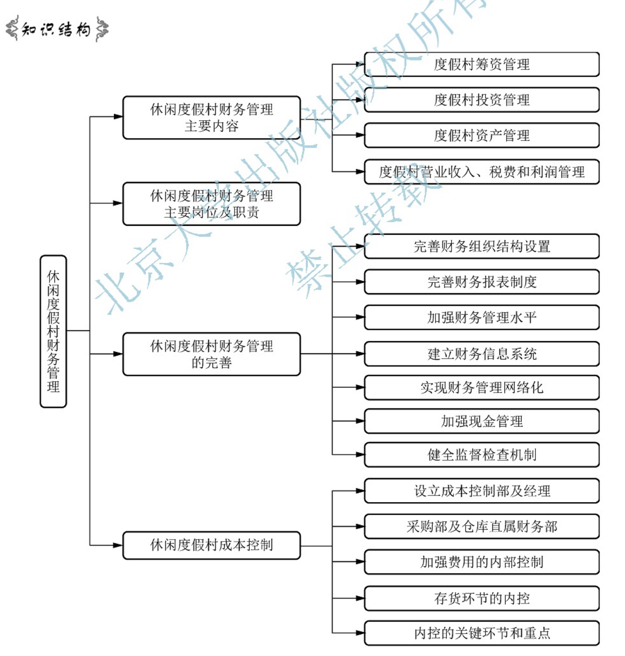
资料来源：胡敏，张雪丽．饭店服务质量管理[M]．北京：清华大学出版社，2008.

11

学习目标

知识目标	技能目标
（1）了解休闲度假村财务管理的主要内容 （2）了解休闲度假村财务管理的主要岗位及职责	（1）理解休闲度假村财务管理的特点，并引导学生掌握完善的主要内容和方法 （2）理解休闲度假村成本控制的重点和存在问题，并能对目前度假村如何加强内控进行分析

知识结构



导入案例

银川贺兰山房的半路夭折

贺兰山房位于距宁夏回族自治区首府银川市 40 多公里的金山乡公路边，作为占地 6 000 多亩的“艾克斯星谷”旅游主题度假中心的艺术区，由成都著名美术评论家、策展人吕澎一手策划。

项目于 2004 年 3 月奠基，开发商计划建成一个大型旅游主题度假中心，包括贺兰山房、国际摩托车动力主题公园、葡萄酒酿制基地、高尔夫球场、马场、休闲别墅、酒店、户外帐篷区，建成后将成为亚洲旅游新地标。2004 年 4 月，在施工初期获得中国建筑艺术界最高奖之一的“中国建筑艺术奖”；2004 年 8 月建成并举办中国摇滚音乐节和银川国际摩托旅游节；2004 年秋天，由于人事变动和资金链断裂，项目彻底停工。

什么原因使这个雄伟计划成为废墟，使 2 700 多万前期投入化作乌有？

失败原因：选址、产品、成本等方面的失误使贺兰山房更多地包含有实验成分，而欠缺商业利益考虑。

选址：项目距银川市 40 多公里，辐射城市商圈内人口不到百万，有效常态消费力严重不足，难以支撑项目。

产品：贺兰山房最初目的是做别墅、酒店和酒吧，但实际施工中艺术家忽略了产品的实际功用，着重表达自己的意志，造成最终每座房子建筑面积大大超过了原定的 400m^2，使其对于家庭居住来说过大，而对公司商务用途来说又过小，更近似于昂贵的艺术展品。

成本：施工成本严重超标，最终造成开发商资金断裂。例如合同中规定，每幢建筑面积不得超过 400m^2，建筑造价不得超过 40 万元，但每位艺术家的设计都超过了合同规定，丁乙《台邸别墅》光地下基础就花了 89 万，叶永青《草叶间》超过了 1 000m^2。

讨论题：贺兰山房项目的失败对度假村的财务管理有何启示？休闲度假村财务管理对其发展有何意义？

资料来源：智库文档 http://doc.mbalib.com/view/f23e9fac25c7294a7f78051627f51 355.html.

财务管理是度假村管理的中心，因为它是通过价值形态对度假村资金运动进行的一项综合性的管理，渗透和贯穿于度假村一切经济活动之中。随着国家经济的繁荣发展，企业管理以财务管理为中心已逐步成为人们的共识。这种共识的形成为抓好企业财务管理工作创造了良好的社会环境，同时也对财务管理工作中转变观念、提高业务水平作出了更高的要求。

目前一些度假村管理乱、效益差，原因虽是多方面的，但与度假村财务管理乱和差是分不开的：一是度假村管理中对财务管理在企业管理中的中心地位认识不够；二是财务意识不够强烈，参与意识弱，跳不出事后核算圈子，信息反馈能力不高；三是财务约束机制不够健全，资金投向、投量和工资、奖金的分配等缺乏约束；四是财务监督不够有力，使财务管理机制起不到应有的调控作用，财务管理在企业管理中的中心地位也就树立不起来。因此，在度假村财务管理中，构建财务管理新机制，加强财务管理，确立财务管理在度假村管理中的中心地位，是搞好度假村管理的当务之急。

11.1 休闲度假村财务管理主要内容

财务管理(Financial Management)是度假村管理的一个组成部分，它是根据财经法规制度，按照财务管理的原则组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。财务管理是在一定的整体目标下关于资产的购置(投资)，资本的融通(筹资)和经营中现金流量(营运资金)以及利润分配的管理。

11.1.1 度假村筹资管理

休闲度假村在经营过程中要不断开展筹资活动，尤其是度假村的经营大多具有季节性特点，旅游旺季到来时需要大量的资金补充经营需要；此外，度假村经营过程中难免遇到经营不善、资金周转不畅的情况，这时也需要通过资金的筹集以渡过难关。休闲度假村在经营过程中，也会产生对外扩张和发展的需要，这时就要追加投资，或随着发展需要改善资金结构，由此必然引发对筹集资金的需求。不同筹资方式具有不同的资金成本，资金结构不同，度假村的总资金成本也会不同。因此，度假村必须正确计算不同筹资方式的资金成本，选择适合的筹资方式，确定合理的资金结构。

11.1.2 度假村投资管理

投资是休闲度假村投入资金，以期望在未来获取收益的一种行为。度假村的根本目的是为了谋求利润，增加度假村的总体价值。能否实现这一目标，关键在于度假村能否在变幻的市场环境下，抓住有利的时机，做出合理的投资决策。为此，度假村在投资时必须做到：认真进行市场调查，及时捕捉投资机会；建立科学的投资决策程序，认真进行投资项目的可行性分析；及时足额筹集资金，保证对投资的资金供应；在收益风险均衡基础上控制好投资风险。

11.1.3 度假村资产管理

休闲度假村的资产包括流动资产和非流动资产。流动资产是指可以在一年内或者超过一年的一个营业周期内变现或运用的资产，主要包括货币资金、应收及预付付款、存货、交易性金融资产等。流动资产具有占有内容多样性、占有形态多变性、占用数量波动性、占用效果时间性等特点。度假村流动资产管理的目标就是加速流动资产的周转速度，以最合理的流动资产占用实现最大的效益。

非流动资产是指变现时间在一年以上或长于一年的一个营业周期内的那部分资产，主要包括固定资产、投资性房地产、无形资产、可供出售的金融资产、长期投资等。非流动资产的预期效用主要是满足度假村正常的经营需要，保持度假村适当规模和竞争力，获取充分的盈利。度假村对非流动资产的管理应主要重视其盈利性、变现性、周转性及与其他资产组合的增值性等方面。

11.1.4 度假村营业收入、税费和利润管理

1. 收入管理

度假村营业收入是指度假村在经营活动过程中销售商品或提供劳务等取得的收入，包括接待度假者所取得的住宿、餐饮、娱乐及其他服务项目所取得的收入。在市场经济条件下，度假村为了在激烈的市场竞争中立于不败之地，必须增加营业收入，提高经济效益。度假村的营业收入主要受价格和销售量的影响。在价格一定的情况下，销售量越大，营业收入越高；在销售量一定的情况下，价格越高，营业收入越高。由于度假村的经营具有明显的淡旺季特征，因此度假村营业收入管理的目标就是在考虑度假村最大接待量的情况下，遵守国家相关政策的规定，采取灵活的浮动价格制定政策，并保证其连贯性和相对稳定性。度假村营业收入的管理工作应围绕度假者消费和营业收入实现流程加以全过程控制，坚持收入稽核制度，防止舞弊行为发生。

2. 税费管理

度假村向国家缴纳的税费主要有营业税、增值税、城市维护建设税、教育费附加、房产税、车船税、土地增值税、城镇土地使用税、企业所得税等。度假村应认真履行各项税务登记和纳税申报工作，如实按期交纳各项税费。

3. 利润管理

利润是度假村在一定期间的经营成果，是度假村在经营过程中各种收入扣除各种成本费用后的盈余。利润是度假村生存和发展的必要条件，也是评价一个度假村经营状况的重要指标。利润是度假村新增加的财富，是度假村生存和发展的基础，追逐利润是度假村经营的根本动力。在经营过程中，度假村应尽可能节约成本费用开支，并通过各种途径增加营业收入，提高利润。

利润分配体现着度假村与国家、投资者及职工之间的经济利益关系。因此，度假村必须在遵守相关财务制度规定的基础上，兼顾各方利益，对利润进行合理分配。

4. 度假村成本费用管理

度假村经营活动的一切支出最终都要从成本费用上得到反映。成本费用作为经营耗费补偿的最低界限，是制定度假村产品价格的依据，是影响度假村经营预测和决策的重要因素。成本费用控制与管理是否有效、成功，将直接影响到度假村的盈亏，决定度假村经营效益的高低，因此完善成本费用管理体系对度假村有重要意义。度假村成本费用管理的主要任务是通过预测、计划、控制、核算、分析和考核等途径加强成本费用管理，及时监督成本费用发生的各个环节，不断降低成本费用，提高成本费用的管理水平和度假村经济效益。

课外阅读 11－1

古兜温泉度假村财务管理重点

古兜温泉度假村(图 11.1)为国家 AAAA 级旅游区，位于广东省江门市新会崖南端，靠近珠海、澳门，距广东西部沿海高速公路崖南入口 10km，距江门市区 40km，是一个



集自然风光、历史文化娱乐休闲、健身活动、商务会议于一体的旅游度假胜地。



图 11.1　古兜温泉度假村

度假村内建有占地 10 万 m^2，由唐式、欧式、日式三大温泉区和服务配套设施组成的温泉谷；建有面积 13 万 m^2，水流日夜不息的山泉泳场；还建有 8.8 万 m^2 的高级别墅、7800m^2 的国际会议中心，内设有大大小小的会议室和康体中心，占地 6000m^2，其中 2 个网球场、2 个篮球场和 2 个羽毛球场均按国家标准建设，为游客提供锻炼身体的好地方。

新会古兜温泉度假村温泉谷独有经专家评定与我国古代名泉华清池同属一类的温泉水质，水体澄明清澈，美容养生效果毋容置疑。谷内飞瀑流泉，水木清华，碧翠嫣然。白天云蒸霞蔚，夜晚星辉相映，恍似人间仙境，世外桃源。更有大唐宫殿、南欧风情、东瀛风吕等多种室内外汤池选择，各种康乐设施、餐饮住宿、会议办公设施等一应俱全。

在多年的经营中，古兜温泉度假村取得了良好的经营效益，其财务管理的重点如下。

(1) 尽量使用民间基金会对度假村的投资(不用政府投资)。

(2) 鼓励高新技术的开发和应用(开发者的丰厚报酬)。

(3) 支持对自然环境和生态环境的保护(防污染、奖罚措施)。

(4) 保护职业企业家的社会地位及经济地位(持股、奖励)。

(5) 保护有知识的劳动者(持股、决策)。

(6) 保护业主的利益(企业所有权利益)。

资料来源：新会古兜温泉度假村网站 http://guduhotel.ypb.cn/.

11.2　休闲度假村财务管理主要岗位及职责

11.2.1　财务经理岗位职责

财务经理岗位及其职责见表 11－1。

表 11－1　财务经理岗位及职责

岗位名称	财务经理
直接上级	公司总经理、董事会
直接下级	财务总监(财务部长)
本职工作	负责公司及子公司财和物的管理工作

11.2.2 财务管理中心总监岗位职责

财务管理中心总监岗位及其职责见表11-2。

表11-2 财务总监岗位及职责

岗位名称	财务总监
直接上级	财务经理
直接下级	财务中心职员
主要职责	(1) 具体执行有关财务制度，带领财务部人员完成公司的日常工作 (2) 按照经济核算原则，定期检查，分析公司财务、成本、费用和利润的执行情况，挖掘增收节支潜力，考核资金使用的效果，督促本公司有关部门降低消耗、节约费用、提高经济效益，及时向公司提出合理化建议，当好公司参谋 (3) 详细审核财务会计每张凭证上有关的内容、数字、金额、期限、应收应付、手续等是否准确，签名确认无误才安排会计过账 (4) 负责各项目的账总体策划设账、安排处理报表，另在规定的时间内上交国家有关部门要求上报的资料(包括报税、纳税资料、统计资料等) (5) 查阅了解公司财务的计划资料、合同和其他有关经济资料，纠正财务中的差错弊端，规范公司的经济行为 (6) 协助财务经理办理融资、评估、信贷、办证等业务 (7) 完成总经理与财务经理交付的其他工作

11.2.3 会计部经理岗位职责

会计部经理岗位及其职责见表11-3。

表11-3 会计部经理岗位及职责

岗位名称	会计部经理
直接上级	财务总监
主要职责	(1) 组织领导会计核算、出纳工作 (2) 组织编制各种内部会计报表，做出文字分析，并报送财务总监 (3) 制定会计部工作目标及工作计划，按月做出预算及工作计划，报财务总监批准后执行 (4) 制定会计部的工作程序和相关规章制度，报财务总监批准后执行 (5) 制定会计部年度、月度专业培训计划，报批后协助培训部实施 (6) 定期监督、检查、处理会计部主管的工作程序以及规章制度实施细则的施行情况 (7) 依据程序做出与相关部门之间的工作联系，并对部门间争议做出界定要求 (8) 准确及时地传达上级指示

续表

主要职责	(9) 定期主持会计部例会，参加企业有关会计部业务的会议 (10) 掌握和执行国家有关会计核算的方针、政策和法律、法规 (11) 审阅会计部及与其相关的文件 (12) 在必要情况下对所属下级授权 (13) 制定本部门所属下级主管的岗位描述，定期听取述职，并对其工作做出评定 (14) 指导、监督、检查所属下级工作，掌管相关数据 (15) 及时向财务总监报告会计部的真实情况和有关数据，并代表会计部投诉 (16) 定期向财务总监述职 (17) 受理所属下级主管上报的合理化建议，并按程序处理 (18) 根据工作需要按程序申请招聘，调配所属下级的工作 (19) 在权限范围内审批所属下级上报的过失单和奖励单 (20) 填写所属下级过失单和奖励单，据权限按程序执行 (21) 负责所属下级任用的提名 (22) 关心所属下级工作人员的思想、生活和待遇 (23) 协调与税务部门、银行等有关单位的工作联系

11.2.4 固定资产总账主管岗位职责

固定资产总账主管的岗位及其职责见表 11－4。

表 11－4 固定资产总账主管岗位及职责

岗位名称	固定资产总账主管
直接上级	会计部经理
主要职责	(1) 正确划分固定资产与低值易耗品的界限，编制固定资产目录，对固定资产进行分类编号，加强管理 (2) 会同有关部门根据本部门经营状况，认真核定固定资产需用量，并随着经营情况的变化进行调整 (3) 了解分析固定资产的使用和完好状况，为编制固定资产更新和修理计划提供资料 (4) 对购置、调入、内部转移、租赁、封存、调出、报废的固定资产，要督促有关部门或人员办理相关手续，并根据固定资产登记卡定期核对，编制增减情况表，做到账、卡、物相符

11.2.5 总营业收入主管岗位职责

总营业收入主管的岗位及其职责见表 11－5。

表 11-5　总营业收入主管岗位及职责

岗位名称	总营业收入主管
直接上级	会计部经理
主要职责	(1) 统计各营业部门的收入 (2) 定期向会计部经理报告营业收入状况，并做解释分析 (3) 向上级提出本部门改进建议

11.2.6　总工资主管岗位职责

总工资主管岗位及其职责见表 11-6。

表 11-6　总工资主管岗位及职责

岗位名称	总工资主管
直接上级	会计部经理
主要职责	(1) 定时将工资打入员工的账户里 (2) 定期向会计经理报告员工收入状况，并做解释分析 (3) 向上级提出本部门改进建议

11.2.7　财务投资主管岗位职责

财务投资主管岗位及其职责见表 11-7。

表 11-7　财务投资主管岗位及职责

岗位名称	财务投资主管
直接上级	会计部经理
主要职责	(1) 根据公司的投资项目进行财务上的分析，预测 (2) 向会计经理报告投资收入状况，并做解释分析 (3) 向上级提出本部门改进建议

11.2.8　信贷收款主管岗位职责

信贷收款主管岗位及其职责见表 11-8。

表 11-8　信贷收款主管岗位及职责

岗位名称	信贷收款主管
直接上级	财务总监(部长)
直接职责	(1) 向会计部经理负责，以确保信贷程序能够按管理层要求正常运行 (2) 负责离店客人的账务 (3) 每天做收款计划，安排收回超过 60 天的账务，跟踪完成收款计划

续表

直接职责	(4) 催收30天以下的宴会挂账。严格控制宴会的挂账。挂账要有申请表，由总监批准，特殊的挂账要由总经理批准 (5) 与其他酒店交流本地市场的经营情况，经常了解旅行社的信誉情况 (6) 对90天、120天的挂账要求销售部共同催收 (7) 在业务上与前台、销售等有关部门保持密切配合 (8) 负责长住户、写字楼的押金合同的保管 (9) 每日向管理层提交信贷报告，提出详细的分析建议 (10) 对信誉不好的旅行社要向有关部门发放备忘录，提醒注意 (11) 对旅行社的投诉，要协调解决 (12) 申报已确定无法收回的账款，由总经理或财务总监批准，做坏账处理

11.2.9 出纳主管岗位职责

出纳主管岗位及其职责见表11-9。

表11-9 出纳主管岗位及职责

岗位名称	出纳主管
直接上级	财务总监(部长)
本职工作	日常收付、银行结算、资金调拨、银行信贷手续
直接职责	(1) 认真执行现金管理制度 (2) 处理现金收付和银行结算业务，货款要及时存缴银行，不准挪用现金和“白单抵库”，不准签发“空头支票” (3) 一切结算业务(包括银行存款、现金)都必须按照财务规定以及开支范围、内容、标准办理，不得弄虚作假，打埋伏，做到日清月结、账目清楚，并逐日、逐笔地登记现金银行存款计算机日记账 (4) 管理好盖有公司财务章的所有凭据及有价证券 (5) 协助有关部门积极追收货款及欠款，加快资金回笼和周转使用 (6) 坚持结算原则，必须做好下列3条：钱货两讫；维护购销双方正当权益；银行不予垫款 (7) 协助主管会计办理借贷款手续并记录清楚 (8) 建立健全现金出纳各种账目，严格审核现金收付过程 (9) 严格支票管理制度，编制支票使用手续，使用支票须经财务经理签字后，方可生效

11.2.10 税务主管岗位职责

税务主管岗位及其职责见表11-10。

表 11-10　税务主管岗位及职责

岗位名称	税务主管
直接上级	财务总监(部长)
本职工作	开具发票、报税、办理所有涉税事项
直接职责	(1) 负责购买、填开、核销发票，汇总开票资料进行抄税 (2) 录入当月开票对应出仓单的产品明细，交成本会计核算 (3) 负责抵扣联认证数据录入，月底进行进项发票后台认证 (4) 填制相关科目的会计凭证 (5) 计算各类税金，填列税务报表进行纳税申报 (6) 及时向主管传达税务信息及资料 (7) 将要负责“免、抵、退“税 管理系统，办理出口退税备案、申报退税事项

11.2.11　成本控制部经理岗位职责

成本控制部经理岗位及其职责见表 11-11。

表 11-11　成本控制部经理岗位及职责

岗位名称	成本控制部经理
直接上级	财务总监(部长)
直接下级	成本控制主管
主要职责	(1) 负责公司成本预算及跟踪执行、控制、分析、检查 (2) 在各种预算基础上提出成本控制计划 (3) 改进成本控制措施 (4) 向财务总监报告月度、季度、年度、财务各项财务状况，并对所得财务状况作出解释分析 (5) 有义务向管理层和上级提出有关改进财务系统和运转的建议 (6) 合理分配本部门的人员的工作 (7) 管理并指导本部门工作照常运转 (8) 承办公司上级领导交办的其他工作

11.2.12　成本控制主管

成本控制主管岗位及其职责见表 11-12。

表 11-12　成本控制主管岗位及职责

岗位名称	成本控制主管
直接上级	成本控制部经理
本职工作	成本核算



续表

直接职责	（1）管理并指导本部门工作照常运转 （2）汇总各部门相关报表的收集与审核 （3）合理分配本部门的人员的工作 （4）管理并指导本部门工作照常运转 （5）承办公司上级领导交办的其他工作

11.2.13 成本会计员岗位职责

成本会计员岗位及其职责见表 11-13。

表 11-13 成本会计员岗位及职责

岗位名称	成本会计
直接上级	成本控制部经理
本职工作	成本核算
直接职责	（1）成本核算资料的收集（材料、人工、工时、费用） （2）相应部门相关报表的收集与审核 （3）固定资产管理与相关凭证的填制 （4）费用项目控制与相关凭证的填制 （5）每月成本核算、相关凭证的填制及成本资料的装订 （6）编制会计报表 （7）跟踪成本核算相关环节数据处理 （8）完成其他日常相关会计工作

11.2.14 收货主管岗位职责

收货主管岗位及其职责见表 11-14。

表 11-14 收货主管岗位及职责

岗位名称	收货主管
直接上级	成本控制部经理
本职工作	成本核算
直接职责	（1）严格遵守公司各项规定 （2）负责检查收货员工的出勤状况及仪表仪容 （3）负责维持正常的收货秩序 （4）负责调配收货员工的收货工作 （5）严格要求收货员工按收货流程执行验收工作 （6）严把商品质量关 （7）负责保管所有的收退货资料及单据 （8）监督收货员工对收货用具的保管 （9）负责协调并维持与供应商及送货人的良好合作关系

11.2.15 材料会计岗位职责

材料会计岗位及其职责见表11-15。

表11-15 材料会计岗位及职责

岗位名称	材料会计
直接上级	成本控制部经理
本职工作	应付账款的管理、材料核算
直接责任	(1) 材料进仓复核及发票的签收 (2) 材料收入记账 (3) 月结供应商对账及结算 (4) 月底与仓库、采购部门对结账，确保准确、无误、数据一致 (5) 确保库存信息的准确、及时 (6) 及时整理采购部下来的供应商付款计划，报送上级审批

11.3 休闲度假村财务管理的完善

休闲度假村应该按照现代社会及技术发展的要求，结合度假村财务的特点，完善其财务管理。

11.3.1 完善财务组织结构设置

(1) 设立成本控制经理。成本控制经理由财务总监直接领导，对于整个度假村的成本控制、毛利率的调整、成本核算、合理库存量的调整等起到决定性作用。成本控制经理又负责其他跟经济有关的部门，使他们对自己分管的项目各司其职，各负其责，形成层层把关，以利于度假村总成本的控制。

(2) 设置采购代理，并使其直接隶属财务部。这样做的好处有以下几点。其一，有利于成本控制。其二，有利于调整成本率的上升。成本控制经理负责监督，任何高报价，吃回扣的行为都会受到制裁。其三，避免因部门分散，发生互相扯皮的情况。

(3) 设置日间稽核员(日审)和夜间稽核员(夜审)。由收款员到夜审、日审核对收入，层层审查、层层把关，确保度假村的收入不受损失，也保证客户应收账款的及时回收。各部门收款员下班后，他们的收款机要由夜班核数员清机，清机号码和钥匙只有夜班专人掌握，清机的同时打印出当班收入报告及收款员的值班报告；同时日审对各部门送来的账单与报表核对，从管理制度上保证了收入的准确无误。

11.3.2 完善财务报表制度

财务报表是投资者投资决策的依据，同时也为内部使用者(管理部门)的预测、决策等日常经营管理活动提供依据。度假村的会计报表要做到门类齐全、详细明了、具体科学。



除资产负债表、利润表和现金流量表等会计报表外，还要有经营状况分析表(主要是去年同期水平对比情况，并简单说明盈亏情况)、费用表(管理费用、财务费用、经营费用明细表)、应收付表(应收账款、其他应收款、预付账款、应付账款、其他应付款、预收账款明细余额表)、资金报表(主要为银行存款及现金收支情况汇总表)、成本报表等其他会计报表，使会计管理工作更加细致具体。

11.3.3 加强财务管理水平

(1) 提高度假村对财务环境的适应力。度假村处于财务环境之中，不可避免地受到财务环境的影响。现代度假村财务环境具有不可控制、动态性、复杂性的特点，这使休闲度假村必须搞好财务环境的分析，提高度假村的应变能力。因此，度假村应实行财务弹性管理。在度假村进行财务收支估计和财务控制时，实施弹性分析、弹性预测，留有合理的伸缩余地，使度假村在财务环境发生突变时尚可周旋，不致陷入窘境。

(2) 财务管理人员必须树立理财新观念。现代度假村制度的建立不仅赋予了度假村自主理财的权利，同时也将现代度假村理财置于瞬息万变、高度风险性的市场经济环境中。休闲度假村必须加强财务人员的队伍建设，建立一支具备较高的政策水平、良好的职业道德、全面的业务知识和熟练技能的财务人员队伍。财务管理人员要不断学习，树立理财新观念，适应环境的不断发展。

(3) 完善财务主管管理，健全主管考核办法。一个度假村的成败归根到底还是要看财务主管的管理水平和业务水平。因此度假村应该坚持管资产、管事、管人相统一原则，度假村应制定出财务主管管理办法，明确其职责、考核办法、奖惩制度。财务主管的收入报酬实施统一管理，统一考核，统一发放。

11.3.4 建立财务信息系统，实现财务信息化

现代市场经济中，一切经济活动都必须以快、准、全的信息为导向，信息已经成为市场经济活动的重要媒介。休闲度假村受外界影响大，牵一发而动全身，具有很强的季节性和时代性，因此，建立财务信息系统，实现财务信息化对于加强休闲度假村财务管理、保证休闲度假村健康发展是非常必要的。首先，休闲度假村的财务部门要扩大财务信息采集范围，建立财务信息的收集、整理、反馈、利用的一系列流程和规范，随时对各种财务会计信息进行处理，形成以财务信息为主，其他各环节信息为辅的信息系统，通过对财务信息高效有序的管理和应用，保障财务信息传递的效率和质量，提升度假村财务管理决策的水平，加强预算、结算、监控等财务管理工作的规范化，提高度假村资金利用效率，充分发挥财务管理在度假村管理中的作用。其次，休闲度假村的财务人员必须强化信息理念，关注一切与度假村相关的信息。

11.3.5 实现财务管理网络化

度假村财务管理要应用现代网络技术和信息集成方法，实现度假村物流、资金流和信息流的高度统一以及财务的实时管理。

(1) 财务主管部门通过网络，可以对度假村当天的经营状况一目了然，比如，知道哪些产品销售了多少，有多少库存，哪些产品滞销、有积压、可能会造成资金无法流通。财务部门可及时把掌握的这些信息反馈给各个部门，协调相关部门的工作，统一管理。

(2) 网络带给人们生活和工作的最大改变是方便快捷。财务部门的高层领导通过网络，可以得出度假村经营中部门之间工作的欠缺，这就减少了传统的财务查账的繁琐步骤，能够直接对基层的员工工作进行指导改进。

(3) 度假村在自己的网站上做宣传、搞促销，获取更大的利润，财务主管部门也能通过网络及时全面了解各层次、各方面的实时财务信息，可以及时做出财务安排，实现财务的在线管理。

(4) 网络化给交易提供方便的同时也存在着风险，比如，有的客人在网上直接订购，资金流动比较频繁。财务管理可大大提高交易的安全性，交易速度更为快捷，交易资金可以瞬间到账，使得一些传统的安全问题来不及发生，安全系数大大提高。管理人员可以及时监督各部门的资金流动情况，方便快捷地做出各项收支统计，确保度假村的正常运营。

11.3.6 加强度假村现金管理

(1) 度假村现金管理采用备用金制度。

① 根据经营情况，向各收款处和总出纳等有关部门配备一定数量的备用金。

② 备用金金额根据每天现金的平均支出量，按 3 天的用量进行核定。核定出的备用金由各使用部门填制备用金申请表，按规定批准后，从银行提款。

③ 财务部财务经理、日审、夜审及审计员定期检查备用金的使用情况，核对备用金的金额，并填制备用金核查情况表，说明检查结果，对于核查出的长短款要说明原因，提出处理意见，报财务部经理批准。

④ 度假村支付 500 元以下(含 500 元)的款项都要通过使用总出纳备用金来支付，因此，总出纳备用金要根据支出情况随时补充。度假村支付 500 元以上的款项都要通过支票或银行转账支付。总出纳申请补充备用金，要填制备用金补充申请表，并将有关零星支出凭证及原始发票附在申请表后，送应付款逐一审核后，填写支票申请，报度假村财务负责人审批后，从银行提款补足备用金。

(2) 对现金、支票、信用卡的管理。

对于从营业收入中取得的现金、转账支票、信用卡等，由总出纳进行清点，并编制总出纳收入表，每日送存银行，任何人不得从营业收入中坐支现金。

(3) 对于度假村使用转账支票付款的管理。

① 由使用部门填写支票申请，由总账主管根据所附采购订单或其他有关明细单证审批，由应付款填写支票后，再送度假村财务负责人签字，送度假村总经理签字批准。

② 支票领取者需在应付款的支票登记簿和支票根上签字后，方可领用。

③ 凡领用后的支票要在 7 天内将发票送回应付款，并注销登记。超过一个月未回的支票，由度假村财务负责人督促回收。



(4) 每日定期编制现金流量表。

① 财务负责人根据现金流量表来安排日常财务收支计划。

② 度假村管理层应按现金流量计划表，按时计提度假村资金(利润)。

③ 度假村管理层对工程款的支付要按计划和有关报批手续进行。

④ 现金流量表按月编制，每月都要修正现金收支计划，使度假村管理层在现金日常管理中能按计划进行。

11.3.7 建立健全财务监督检查机制，完善度假村财务管理工作

根据旅游行业和度假村的特点，建立适合本度假村管理要求的内部控制体系，制定全面、系统的内部控制制度，明确职能，强化责任，严厉惩处违反内控制度的行为。建立内部会计控制制度体系有助于帮助度假村提高会计信息质量，保护资产的安全、完整。

内部审计是强化度假村内部监督不可缺少的一部分。休闲度假村应该设立专门的内部审计机构或确定专职的内审人员，建立内部审计制度，独立、权威地开展内部审计工作，加强审计监督。通过内部审计监督，可以对度假村内部进行经常性、全面性、直接性的监督，并将审计结果直接向高级领导层及时报告，并果断处理所发现的内部管理存在的问题，充分和有效地化解度假村的经营风险。

课外阅读 11－2

休闲度假村财务管理特征

(1) 具有奢侈消费的特质，容易受经济景气度影响。

(2) 随时间而变的品质期待，因此必须不断地再投资。

(3) 消费者的时间机会成本的差异大，所以差别定价的策略广泛地被运用。

(4) 营业收入的成长受限于时间、空间与服务品质。休闲产业为了大量增产所需付出的代价有：短期内的大幅增产极易导致服务品质恶化，造成品牌形象受损；时间与空间的限制，促使大幅增产必须透过长期的资本投资才能达成。

(5) 开发期间资金取得不易，经常因此延宕开发时程。专案融资不易，母公司的财务状况往往才是银行放款与否的关键。此外，外部的权益资金(对外筹资)的募集时程不易掌握。

(6) 营运期间不易争取到银行中长期贷款，长期投资经常被迫以短期资金应付，实质资金成本较高。度假村的营业收入不稳定，资金成本经常比其他产业高，此外设备与装潢成本不易得到抵押借款。

(7) 休闲度假村属于劳力密集产业，常需面临成本控制与服务品质两难的问题。

(8) 小型休闲产业负债比率呈两极化。

资料来源：智胜文化 http://www.bestwise.com.

11.4 休闲度假村成本控制

度假村成本控制是财务管理的重要内容，指在度假村经营管理全过程中，对影响成本的各种因素加以管理。它贯穿于度假村产品供、产、销的整个过程，包括目标成本、设计成本的确定和生产成本、销售成本的实际发生。休闲度假村应从以下几方面加强成本控制，防止与克服生产经营过程中损失和浪费的发生，从而使度假村的人力、物力、财力得到合理利用，达到节约生产耗费、降低成本、提高经济效益的目的。

11.4.1 设置成本控制部及成本控制经理

为了控制度假村总成本，度假村可在财务部设置成本控制部及成本控制经理，成本控制部的工作范围就是成本核算，尤其是餐饮成本核算，每一道菜肴都有一份标准的成本核算单，完成后的“标准菜单配方”是各个餐厅厨师常操作的成本标准，成本控制部要据此进行成本核算和控制。成本控制经理直属财务总监领导，对度假村的成本控制、毛利率的调整、成本核算、合理库存量的调整等起到决定性的作用。

11.4.2 采购部与仓库直属财务部

为了了解价格市场行情、降低经营成本、控制采购成本，采购成本的确定一般由采购部与财务部共同派员调查确认，对任何一张“采购申请单”一定要充分调查，实行货比三家，最后由财务总监决定，采购价格不会由采购部门和供应商说了算。

11.4.3 加强各项费用的内部控制

(1) 严格执行预算管理制度，重视预算在度假村内部控制中的作用。预算管理是涉及度假村各部门、各层次责权利关系的制度安排，其顺利执行需要度假村上下统一认识、密切配合。度假村要建立差旅费、办公费、部门费用及物料用品领用等内部管理开支标准及审批制度，各级主管按照相应的审批权限层层把关、人人负责。

(2) 费用实行部门核算，并与部门绩效挂钩。度假村设有物料用品库，各部门需要履行领用手续并计入部门费用。对一些随着营业收入的升降而明显增减的可变费用项目，可用费用定率的办法进行控制，促使部门管理者节约开支。

(3) 设置专职的日审与夜审。为了保证收入准确及时，应专门设置日间核数员(日审)和夜间核数员(夜审)，由收款员到夜审、日审，对收入核对层层审查、层层把关，确保度假村的收入不受损失，也保证了客户应收账款的及时回收，进而保证收入的及时入账、结账，不易跑账、漏账，比较科学。

11.4.4 存货管理环节的内控

存货管理环节的内控制度包含的内容多且杂，要实现有效控制的目标，应该做好以下几点。



（1）建立存货采购前的审批、定价程序控制制度，把握采购行为的适度性。对度假村而言，采购到既符合本度假村档次、实际所需又符合其采购能力的产品，保持采购行为的适度性对保持采购行为的有序发生以及控制日积月累的采购成本至关重要。因此，各审批部门应对采购申请进行严格审核，并且保证审核程序至少在3次以上，以增加审核的有效性。

（2）采购存货的验收必须由采购与保管以外独立的第三人执行。许多度假村验收岗位多由保管人员兼任，在实行现代化管理的度假村中，应该通过加大对仓库管理硬件(设备及管理系统)投入和提高人才素质来充分发挥仓库工作的管理职能，使度假村实现库存适量和物尽其用，避免缺货成本的发生和超储积压现象的产生，既保证存货资金的合理占用又能满足生产所需，节省储备资金。

（3）建立集体定价制度。在确认采购目标后，对其定价的准确性将直接影响采购成本的高低。度假村应建立包括使用、采购、验收及付款部门人员参加的多部门联合定价制度，保持定价制度的透明、公开、公平，使各部门对所采购、使用及付款的产品有充分的认识，以减少环节摩擦，提高采购工作的效率。

（4）加强对各部门存货进行单位成本核算。度假村管理者可能对存货出库前的所有环节都较满意，但对出库后存货是否得到合理使用、能否做到物尽其用还心存疑虑。对于为了保证一线经营部门的方便领用，专门为其设立由经营部门保管的二级仓库的度假村而言，这种担心不无道理。为此，必须在要求二级仓库建立完整账簿的前提下，对各部门领用的存货进行单位成本核算，制定出准确的单位成本(费用)率，将单位成本与收入等各项指标进行比较，看是否形成配比。此外还需定期召开成本差异分析会议，研究成本或费用异常变动的具体原因，最终达到成本或费用的合理化。

11.4.5 成本内部控制的关键环节和重点

1. 餐饮成本内部控制的重点

度假村餐饮经营成本比客房、娱乐经营成本要高，餐饮成本控制十分重要。餐饮成本控制要建立标准，防止浪费和欺骗。餐饮部各餐厅菜单上的每一道菜肴都必须有一份标准的成本核算单。每一道菜肴的标准分量、烹饪规格、操作方法、所有原料和辅助配料的名称、分量、单价都必须一一核算并记录在案。“标准菜单配方”是各个餐厅厨师日常操作的样板，主要菜单经过试制整盘，还要拍照立样，存入菜单资料库。成本控制部门据此进行成本核算和控制，分析实际成本与标准成本的差异，发现有不正常或不合理成本差异时，要查明原因，及时采取改进措施。

2. 采购成本内部控制的重点

度假村采购的物品种类繁多，采购频繁。餐饮原料中的鲜活原料容易减重、变质，价格又随行就市，起伏变化很大，有时还难以取得正规发票，而餐饮原料成本占餐饮成品成本的30％～50％。故而，采购内部控制的关键环节和难点是采购业务及财务控制流程的合理设置、人员素质的管理。要强调请购、报批、订货、验收、最后核准付款的控制。在食

品的采购中应重点加强对每日食品存购一览表的操作控制、仓库与厨房的双重验收控制。对于采购物品的价格控制最好采用三方报价的控制方式。加强采购环节控制对度假村成本控制起很大作用，度假村应严格审批手续、科学规范采购流程、降低采购成本、减少采购资金占用，提高度假村经营效益。

3. 人力资源成本内部控制的重点

人是度假村经营管理的根基，配备高素质、高效率的员工，加强员工培训，才能提升度假村服务质量，增加顾客资产，创造利润。只有提供高质量服务，度假村才能在激烈竞争中获得更大市场份额。

4. 工程费用内部控制的重点

工程管理是度假村财务控制重要组成部分，是维持酒店核心竞争力的重要手段。要控制好度假村能源耗费、日常维修备件备料、设施设备翻修改造等工程费用支出。

课外阅读 11－3

关于加强餐饮成本控制实施意见调查

餐饮作为各度假村三大营收重要部门，同样也是成本费用最高，创造利润最低的一个部门。因此餐饮经营的好坏直接影响到各度假村经营的好坏。故此，度假村要高度重视加强餐饮成本费用控制，这也将是今后度假村加强成本控制的重要工作之一。

为了更好地了解各度假村的目前成本控制措施或环节控制，以及采取什么样的形式进行控制，现做如下调查。

餐饮成本控制尤其食品控制，一般包括了以下几个环节。

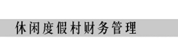
申购(月计划、每日计划申购单)。

采购—验收—储存—领用—加工—销售—收款。

因此，餐饮成本控制从以上环节进行调查，同时各度假村也可以自查不足，提出宝贵意见，以便更好地控制各项成本费用。加强餐饮成本控制实施意见调查表见表 11－16。

表 11－16　加强餐饮成本控制实施意见调查表

<table>
<tr><td rowspan="3">采购环节：包括采购质量、数量、价格控制</td><td colspan="2">(1) 是自采还是供应商供应？自采所占总采购成本比例(仅限食品类)如何？供应商根据原材料的分类，每类有几家？比如蔬菜类有几家？调料类有几家？等等</td></tr>
<tr><td colspan="2">(2) 是否设置专职成本组</td></tr>
<tr><td>(3) 采购质量控制</td><td>① 是否有采购原材料质量标准：(原材料的产地、等级、性能、大小、个数、色泽、肥瘦比例、包装要求)，最好用图片。
② 采购规格标准的文字表达是否简练准确(应避免使用含糊的词语如“较好”、“一般”等)。
③ 是否根据需要和市场变化对质量标准定期修改</td></tr>
</table>




续表

采购环节：包括采购质量、数量、价格控制	(4) 采购数量控制	① 每日采购数量是否有效？ ② 是否设置紧急、临时采购制度？临时采购频率变高变低？ ③ 每月是否有呆滞原材料报告？ ④ 是否对原材料进行分类定期定量采购，如调料类、蔬菜类？ ⑤ 是否严格按照各类请购单要求进行请购？ ⑥ 是否存在过后补请购单的现象？(多？偶尔？无？) ⑦ 对目前采购数量控制打分：(满分 10 分)
	(5) 采购价格控制	① 是否有定期的调查制度？ ② 调查是否由使用部门、采购、财务三方或多方共同调价？或单独调查？ ③ 是否存在市场垄断性？是否有其他市场进行调价？或相应办法和措施？ ④ 是否有相应独立部门进行监督或者单独调查(质检部)？ ⑤ 是否有综合考量采购效益(从采购价格和质量的对比)？ ⑥ 是否对临时采购进行价格控制？ ⑦ 是否每期定价有各部门负责人签字？是否报总经理？ ⑧ 是否进行同行价格对比或者公开信息对比
验收/储存/发放环节	① 是否设置了标准菜谱？	
	② 是否仓库保管、厨房、采购共同验收？还是其他形式？	
	③ 验收是否认真检查数量、质量？(逐一数数和计量) 数量：可数的原料，必须逐一点数；以重量计量的原料，必须逐件过秤；验收数量是否与请购单上的请购数量相符等，若出现异常怎么办？	
	④ 是否有验证验收质量措施，是否检查实到数量和请购数量一致？	
	⑤ 验收是否及时归档？	
	⑥ 是否定期盘点，特别是冷冻室，是否存在滞留物资？	
	⑦ 是否存在变质物品？	
	⑧ 是否来货后及时通知使用部门？	
	⑨ 是否存在先领后验收的情况？	
	⑩ 是否分类储存？	
	⑪ 是否及时入库，定期调整、定期检查、定期盘点等记录？	
	⑫ 是否有正规审批申领手续？	
	⑬ 是否存在先领用后补单的情况	

续表

加工烹饪/销售环节	① 是否设置了标准菜谱?
	② 是否对下脚料等充分利用?
	③ 是否设置了退菜制度及责任制度?
	④ 是使用点菜单还是 PDA 系统?
	⑤ 是否单独设置了成本组?
	⑥ 是否单独设置了每日成本日报?
	⑦ 是否对点菜单有效控制?
	⑧ 是否定期更新菜谱标准菜单?
	⑨ 推出新菜前是否经财务审核?
	⑩ 是否存在点菜到出品过程中时间过长的问题? 原因是什么?
	⑪ 是否存在上菜时间过长问题?
	⑫ 是否存在厨房浪费现象，有没有不定期抽查?
	⑬ 厨房管理是否符合食品卫生质量标准?
	⑭ 是否设置了每日成本日报?
	⑮ 对跑单、漏单有无处罚标准?
	⑯ 是否对高干菜品进行数量控制

资料来源：职业餐饮网 http://www.canyin168.com/glyy/cbkz/201110/34923.html.

本章小结

财务管理是现代企业管理中的重要环节，只树立正确的财务理念才能在未来激烈的市场竞争中立于不败之地。目前我国各行各业都与世界接轨，国内休闲度假村也应借鉴国际度假村的先进财务管理经验，完善财务管理相关制度，保证收入准确及时，并控制好成本费用的开支。本章首先对度假村财务管理的主要内容及应设置的主要岗位及职责做了介绍，并重点对度假村财务管理与成本控制中存在的问题及如何完善进行了分析。在学习过程可以结合财务管理的相关知识，加深对度假村财务管理工作的认识。

复习思考题

一、名词解释

度假村筹资管理　　　　　　财务信息系统

二、单项选择题

1. 分析公司财务、成本、费用和利润的执行情况属于(　　)岗位职责。

A. 财务经理　　B. 财务总监　　C. 会计部经理　　D. 成本控制部经理

2. 度假村支付(　　)元以下的款项可以通过使用总出纳备用金来支付。

A. 100　　B. 200　　C. 500　　D. 1 000

3. 采购存货的验收必须由(　　)执行。

A. 采购人员　　B. 保管人员　　C. 会计人员　　D. 其他人员

三、多项选择题

1. 财务投资主管的主要岗位职责有(　　)。

A. 根据公司的投资项目进行财务上的分析，预测

B. 向会计经理报告收入状况，并做解释分析

C. 统计各营业部门的收入

D. 向上级提出本部门改进建议

E. 汇总各部门相关报表的收集与审核

2. 财务管理网络化的作用有(　　)。

A. 财务主管部门通过网络可以掌握度假村当天的经营状况

B. 财务部门的高层领导通过网络可以了解度假村经营中部门之间工作的欠缺

C. 实现财务的在线管理

D. 交易速度更为快捷

E. 方便快捷做出各项收支统计

四、简答题

1. 度假村财务管理的主要内容包括什么?

2. 度假村财务经理的主要职责有哪些?

3. 度假村的财务报表包括哪些?

4. 成本内控的关键环节及重点是什么?

五、论述题

1. 如何完善休闲度假村的财务管理?

2. 休闲度假村应如何做好成本控制?

课后阅读

四川宜宾黄桷庄度假村财务管理实施细则

第一章　总　　则

第一条　为维护投资合伙人共同利益，保证度假村经营管理有序运行，加强内部控制，实现合伙企业利润最大化，特制定本实施细则。

第二条　本细则适用于度假村所有与生产经营活动有关的经济行为，所有员工包括各合伙人都必须共同遵守。

第二章　票据基础管理

第三条　票据填制人应严格按票据内容真实、完整填制，对内容涂改必须加盖本人印



章或签字认可，并保证各联次完全一致。未经授权不得随意填制票据。对作废票据必须将各联次粘贴在一起。票据领用人应妥善保存票据，在领用时应仔细检查票据的连续性，不得遗失票据。对以上所列行为违规将对责任人处以可能造成损失金额1倍以上罚款。未造成损失按10元/联次进行罚款，屡犯将递增处罚。

第四条　在票据上签字确认的责任人员，应严格审核票据内容真实性、完整性，一经签字确认即承担票据上相应的责任。

第五条　票据传递程序：（财务部根据业务特性可做调整）

（一）点菜单、加菜单、宴会菜单、茶（酒水）单（限餐厅吧台）传递程序：服务员填制票据→收银员签字并收取财务联做结算收款凭据→存根联返回填制人→厨房联（或服务员联）交厨房（或服务员）。

（二）住宿登记表传递程序：总台填制票据→将客户联交客户→客户将客户联交服务员并凭此入住。

（三）茶（酒水）单（茶房、住宿部）传递程序：总台填制票据→经总台收银员签字后财务联由总台收银员留存→客户联送服务员留存。

（四）出、入库单（含清单）传递程序：填制票据→采购员（领用人）签字收取采购联（领用人联）→财务联随报表传递至财务。

（五）结账单传递程序：填制票据→经出纳签字收款后财务联随营业日报表交财务。

（六）服务员、后厨、吧台、收银员按月（因需要可提前上交）将留存票据上交财务核查。

第六条　后厨、酒水吧员、住宿部服务员（不含茶房服务）不得在未获取经收银员签字确认票据的情况下擅自供餐、提供商品或提供住宿服务，否则将按营业额（无参照依据按估计）的1～3倍罚款，屡犯将递增处罚。茶房服务员未及时足额准确开具茶（酒水）票据造成收银员错收、漏收的，将按错收、漏收营业额的3～5倍罚款，屡犯递增处罚。

第七条　各实物资产保管员必须及时将实物资产进出登记入账，及时编制报表。对未及时登记入账造成账实不符，将按10元/次罚款，屡犯递增处罚。严禁虚制出、入库单，一经查实将按涉嫌金额5倍以上罚款，屡犯递增处罚。情节严重者移送公安机关处理。

第三章　实物资产管理

第八条　各实物资产保管员、区域实物资产负责人应保证所辖实物资产完好无损，若造成损坏、遗失应及时上报，过错责任人应承担等值赔偿责任。恶意损坏实物资产将按等值3～5倍赔偿。情节严重者移送公安机关处理。

第九条　实物资产负责人应了解掌握实物储存要领及储存禁忌，对实物资产实施有效的监控管理，对可能造成实物毁损因素应及时排查，遇不能解决的困难应及时上报处理，消除不安全因素。对过失造成实物资产毁损、变质、贬值的，实物资产负责人应按造成损失等值赔偿，屡犯将递增处罚。

第四章　货币资金控制

第十条　出纳、收银员应妥善保存票据、印鉴，大额现金应及时送存银行，严禁收银员跨日上交营业款。



第十一条　出纳、收银员应仔细鉴别钞票真伪，已收伪钞不得在本度假村内再使用，对发现在本度假村内使用伪钞有损度假村声誉的行为将处以所使用伪钞金额的5倍罚款，屡犯递增处罚。

第十二条　出纳、收银员应对收、支凭据内容及签章严格审核，对伪造付款票据的不得支付，对伪造收款票据的应及时核查。未尽到以上职责造成的损失由出纳、收银员自负。出纳、收银员参与制作伪造票据的，将处以涉嫌金额5倍以上的罚款，屡犯递增处罚。

第十三条　出纳、收银员不得多列支出、少列收入，对经查实的上述行为将处以相应金额5倍以上罚款，屡犯递增处罚。

第五章　内务控制

第十四条　各合伙人(含受托代理人，下同)在执行度假村事务时应做到勤勉尽责，对因过失行为给度假村造成的损失应承担赔偿责任。

第十五条　度假村负责人应对营业现金折扣授权，被授权人(或未经授权人)超越授权权限对现金折扣签字确认的应承担赔偿责任。各合伙人若自己接待折扣，必须经他方合伙人一人(或以上)签字认可。

第十六条　对客户签单必须经合伙人一人(或以上)认可，擅自签单者应负全额追缴责任，未能追缴的应负全额赔偿责任。收银员漏报、迟报签单营业额造成收款障碍的，将对收银员处以等值罚款，屡犯递增处罚。

第十七条　库管员应对购进物资进行一一准确计量，并检查进货品质，对存在品质问题的物资应作退货或上报处理。不得接受供货商任何形式的馈赠或变相贿赂。对工作敷衍失职造成损失将处以损失金额1～3倍的罚款。

第十八条　后厨对购进原材料数量、品质负监督责任，不得参与采购过程，并且不得接受供货商任何形式的馈赠或变相贿赂。因失职造成损失将处以损失额0.5倍的罚款，屡犯递增处罚。

第十九条　后厨应控制原料使用情况，既要保证菜品正常分量及品质，亦要最大限度节约材料消耗。对失控行为(另行下达菜品成本考核办法)将处以所造成损失额的1倍罚款，屡犯递增处罚。

第六章　附　　则

第二十条　任何员工均享有监督权，对任何造成或可能造成度假村损失行为可匿名或直接向管理层举报，经查属实将对举报人按贡献大小(或按对被举报人罚款额)10%～50%进行奖励。

第二十一条　本制度未尽之规定将提请管理当局审定处理。

第二十二条　本实施细则由财务部拟定，经度假村管理层讨论决议通过，由度假村负责人批准执行，财务部代表度假村监督执行，并负责解释。

第二十三条　本制度自发布之日起执行。

资料来源：http://hexun.com/ybjd06.

12

学习目标

知识目标	技能目标
（1）了解生态环境的内涵	（1）能够辩证地分析度假村与生态环境的关系
（2）了解生态度假村与生态环境之间的关系	（2）学会区分生态环境管理三层次的内容，理解三层次之间的关系
（3）了解生态环境管理概念、内容及特点	（3）理解环境管理体系中 PDCA 循环的具体过程
（4）了解环境管理体系的概念、来源及构成	（4）能够根据某一度假村特点制定环境管理体系
（5）了解度假村引入环境管理体系的意义	（5）能够运用所学知识对某一度假村进行生态环境管理
（6）了解 PDCA 循环	

知识结构

- 休闲度假村生态环境管理
  - 度假村与生态环境关系
    - 生态环境内涵
    - 度假村与生态环境关系
  - 生态环境管理概述
    - 生态环境管理概念
    - 生态环境管理内容
    - 生态环境管理特点
  - 环境管理体系的应用
    - 环境管理体系简介
    - 引入环境管理体系的意义
    - 环境管理体系的应用



导入案例

民丹(Bintan)度假村的生态环境管理

新加坡与印度尼西亚合资的民丹(Bintan)度假村，位于印度尼西亚北部海滨的 Bintan 岛上，占地 2.3 万公顷，于 1991 年动工兴建。度假村地理条件优越，交通便捷，距离印度尼西亚和新加坡，只需 30～45min 的航程。



图 12.1 民丹度假村

这里有迷人的私人海滩和广阔的海滨花园，是高尔夫爱好者的天堂。海滨是其最大的卖点，尤其是 103km 的海岸线和优良的海水水质，为度假村提供了大量的促进旅游业开展的积极因素。因此，度假村将长期有效地保护自然资源，为所有度假旅游者提供一个健康的环境，将保障旅游活动的顺利开展视作其管理目标，在保护好自然资源的前提下进行限制性的开发活动，包括海岸锁紧要求、污水处理标准及出水要求，节能和节水指南，全面废物管理规划等。此外对度假区范围内的水量和水质、固体废物、自然环境、公共健康等进行管理和检测。为保证生态环境管理工作切实有效地执行，度假村专门成立了生态环境管理委员会，负责制订规划、评估检测数据、完善培训计划。

在民丹度假村，生态管理已经产生显著的经济效益和社会效益，直接促进了度假村事业的成功。由于其高度的环境责任意识和积极有效的实施方案，为人们提供了更加满意的生存和休闲空间，因而相对亚洲其他的度假村具备了更强的国际竞争力，年增长率 35 % 的游客量就是最好的例证。

讨论题：休闲度假村的发展与生态环境管理之间有着怎样的联系？想想保护度假村生态环境的措施还有哪些？

资料来源：郭文杰．海岛旅游度假村的生态管理[J]. 能源工程．2000(2)：49－50.

一直以来，人们普遍认为休闲旅游是无烟工业，是对环境压力较小的行业。但是随着休闲旅游的不断发展，客源市场的不断扩大，人们休闲活动的规模和范围也越来越广，休闲活动对包括水体、空气、土壤、动植物在内的生态环境系统带来了许多负面影响。休闲度假村的健康持续发展与生态环境管理之间有着密切的联系，要正确处理开发过程中以及经营管理过程中休闲与环境之间的关系，就需要通过生态环境管理来加以控制和协调。

12.1 休闲度假村与生态环境的关系

在第 1 章时我们就确定了休闲度假村的概念，即“一个接待机构，且具有环境优良清

静、服务温馨舒适、交往随和自然、康体娱乐设施完备、提供综合服务等特征。其核心是创造一种能够促进并增强顾客休闲体验的环境和服务氛围。”可见，“环境优良清静”是成为休闲度假村的首要条件。休闲度假村或坐落于大海之滨，或生根于群山之间，或独揽林泉之秀，或尽取乡野之乐，与大自然密不可分是休闲度假村最突出的特点。因此，处理好与生态环境之间的关系便成为休闲度假村健康持续发展的不竭动力。

12.1.1 生态环境的内涵

休闲度假村的生态环境是指在休闲度假村地域范围内由土壤、水、阳光、空气、动植物群落等要素构成的错综复杂、相互作用、相互依存的综合体空间系统。该系统内部各构成要素之间形成了共生、共存的动态平衡。

第一，生态环境有自己的要素构成，它对外来因素的容纳能力是有限的。

第二，生态环境具有自己的运行规律和要求。一切无序的开发都将导致生态系统的彻底崩溃。

第三，生态环境是自然资源的有机结合，一旦失去，就难以重现。

12.1.2 休闲度假村与生态环境的关系

从构成角度看，生态环境是休闲度假村的重要组成部分，失去生态环境的度假村将暗淡无光、无人问津，缺少生态环境要素的休闲度假村是不存在的。

从发展角度看，休闲度假村的发展与生态环境保护之间是一对矛盾的统一体，它们既相互影响又相互促进。休闲度假村的发展对生态环境具有积极作用和消极作用，同样，生态环境对度假村也存在促进作用和破坏作用。它们在一定的条件下互相依存和互相转化。

（1）积极的促进作用：生态环境保护需要度假村持续的资金投入和人员维护，反过来，度假村的健康发展和持续创收需要生态环境保护做动力支持。

（2）消极的破坏作用：现实中，由于人们思想的局限性和性格的偏执，休闲度假村发展和生态环境保护往往陷于非你即我的尴尬境地：或者禁止一切开发，将生态环境和自然资源禁锢于绝对保护之中，或者重开发轻保护、重经营轻管理，肆意破坏环境，将资源陷于公地悲剧①。度假村开发经营对生态环境的消极影响见表12-1。

表12-1 度假村开发经营对生态环境的消极影响

环境因子	影响因素	影响效应
植物	各类践踏、采集、刻划、牲畜啃食；休闲设施建设、环境污染等引起的生境变化；外来物种入侵	植物覆盖减少，地表裸露；植物个体高度、活力下降，植物繁殖与更新受影响；种群及群落组成与结构等特征改变

① 公地作为一项资源或财产有许多拥有者，他们中的每一位都有使用权，但没有权利阻止其他人使用，从而造成资源过度使用和枯竭。过度砍伐的森林、过度捕捞的渔业资源及污染严重的河流和空气，都是“公地悲剧”的典型例子。之所以称之为悲剧，是因为每个当事人都知道资源将由于过度使用而枯竭，但每个人对阻止事态的继续恶化都感到无能为力，而且都抱着“及时捞一把”的心态加剧事态的恶化。公共物品因产权难以界定而被竞争性地过度使用或侵占是必然的结果。资料来源：百度百科。



续表

环境因子	影响因素	影响效应
土壤	践踏，垃圾等污染，植被状况的改变	土壤压实，理化性质变化；土壤生物组成改变；土壤侵蚀加速，水土流失加剧
动物	打猎，垂钓，食用，商品开发，观赏，喂食，游客干扰，植物、土壤状况改变引起的生境变化，外来物种入侵	动物行为变化，健康恶化；繁殖率下降，死亡率增加，数量下降；个体或种群迁移，物种分布改变，区域物种组成改变
水环境	休闲设施建设，外来物种引入，游船等水上休闲活动，岸边休闲活动	水体浑浊，营养物增加，致病细菌增加，水质量下降；水生生物数量和组成改变；水资源数量下降；水资源空间分布改变

资料来源：巩劼，陆林．旅游环境影响研究进展与启示[J]．自然资源学报，2007，4(22)：545—556.

积极的促进作用是我们所期望的，但需要为之付出巨大的努力，消极的破坏作用是谁都不愿意见到的，但却在现实中屡屡发生。如何趋利避害，让休闲度假村与生态环境共生共荣、健康发展需要通过生态环境管理来进一步解决。

应用实例 12－1

北京蟹岛度假村基于生态链的循环经济

北京蟹岛度假村(图 12.2)总占地 3300 亩，集种植、养殖、旅游、度假、休闲、生态农业观光为一体，以产销“绿色食品”为最大特色，以餐饮、娱乐、健身为载体，以让客人享受清新自然、远离污染的高品质生活为经营宗旨，是北京市朝阳区推动农业产业化结构调整的重点示范单位，也是中国环境科学学会指定的北京绿色生态园基地。

蟹岛发展旅游业的指导思想是循环经济观。循环经济是一种善待地球的经验发展新模式。它要求把经济发展活动组织成为“自然资源—产品和用品—再生资源”的闭环式流程。所有的原料和能源要在这个不断进行的经济循环中得到最合理的利用，从而使经济活动对自然环境的影响控制在尽可能低的范围内。它强调最有效利用资源和保护环境，做到生产和消费“污染排放最小化、废物资源化和无害化”，以最小成本获得最大的经济效益和环境效益。蟹岛保证绿色的措施是：不烧煤、不烧油、不烧锅炉，用的是地热、太阳能和沼气，物质能量大循环，基本实现了污染物零排放。

水循环利用：地下温泉出水温度 65℃，先提供冬季采暖之用，降温后供应客房；水温降到 20℃就引入鱼塘、蟹池，最后灌溉蔬菜瓜果以及稻田，直至进入水处理系统。2002年，蟹岛投资 200 多万元建设了一个日处理量 2 000m^3 的污水处理厂，对园区内生活污水进行无害化处理并实现资源化循环利用。处理后的水质大部分指标可以达到一级标准。经过污水处理厂处理的中水排放到 170 亩的氧化塘，通过水生植物和微生物的作用，进一步进行生物净化；从氧化塘出来的水经灌溉明渠引入长 80m、宽 50m 的沙床再次进行过滤；沙滤后的水引到农业区，用于灌溉农田、菜地，养殖鱼塘和饲养家畜家禽。



图 12.2 北京蟹岛度假村

物质利用的再循环：用杂粮酿酒，酒糟用来饲养猪、牛、羊等家畜；然后再将人和畜类粪便连接化粪池，经过高温发酵、杀菌产生沼气，供做饭、炒菜和照明，沼气废液和残渣引入农田做基肥。种植园区内建有一座 $300m^3$ 的沼气池，它利用各种农家肥，通过高温发酵，产出沼气、沼气液和沼气渣。沼气池日产 $300m^3$ 沼气，其中 $200m^3$ 的沼气通过管道供应餐厅燃料，$100m^3$ 的沼气用来发电。沼气液、沼气渣引入大田作肥料，减少了农作物病虫害的发生，增加了土壤的肥力，保证了在种植过程中不使用一滴农药和化肥，产出食品为无公害食品，既变废为宝节约能源又保护了生态环境。

种养的循环圈：每亩稻田投放 600 只螃蟹在田里驱除害虫、吃杂草、疏松土壤，代替人工作业，而水稻又为螃蟹提供良好的生存环境。水稻收割后，稻草制成蔬菜大棚冬季保温防冻的草帘，稻谷加工成优质生态大米，稻壳、稻糠酿制成醇酒；酒糟喂猪，猪肉供饭店游客食用，猪粪运到沼气池，经高温发酵后成为无毒无菌的有机肥。

整个度假村遵循了循环经济的"3R"生产原则，即：资源利用的减量化(Reduce)原则，在生产的投入端尽可能少地输入自然资源；产品的再使用(Reuse)原则，尽可能延长产品的使用周期，并在多种场合使用；废弃物的再循环(Recycle)原则，最大限度地减少废弃物排放，力争做到排放的无害化，实现资源再循环。

资料来源：邹统钎．基于生态链的休闲农业发展模式——北京蟹岛度假村的旅游循环经济研究[J]. 北京第二外国语学院学报，2005，(1)：64—69.

12.2 生态环境管理概述

进入 21 世纪，人们的旅游方式正在发生根本性转变，越来越多的人逐渐厌倦传统的走马观花式旅游，休闲度假游悄然兴起并逐渐成为下一个经济增长的亮点，随之而来的是人们对休闲度假活动对生态环境影响的思考，休闲度假村首当其冲，成为人们热议的焦点。生态环境管理工作是否到位已然成为考验休闲度假村是否能长期健康成长的重要衡量指标。

12.2.1 生态环境管理概念

关于生态环境管理的概念，本书定义为运用法律、经济、行政、规划、科技、教育等



手段，对一切可能损害休闲度假村生态环境的行为和活动施加影响，同时通过生态建设与环境保护，协调度假村的发展同生态环境保护之间的关系，达到既促进度假村的持续健康发展，又不超出生态环境的允许极限。对此概念做如下进一步解释。

首先，生态环境管理的方式方法多样，法律、经济、行政、规划、科技、教育等手段都可以拿来使用。

其次，生态环境管理的对象是一切损害以及可能损害休闲度假村生态环境的行为和活动。对造成生态环境破坏的行为和活动要及时制止，防止破坏进一步扩大；同时对可能损害生态环境的行为和活动采取有效措施，管理要有预见性，要防患于未然。

接着，行为和活动的主体可能是度假者，也可能是开发商、经营管理商，甚至是当地的社区居民和政府管理机构，但不管是谁，都必须一视同仁，绝不姑息。

再次，生态环境管理的类型有主动和被动两种，应以主动管理为主，辅之以被动管理。

最后，生态环境管理的目标是度假村与生态环境的良性互动。

在“人类—生态—环境”系统中，人是主导的一方，发展与生态环境的关系中，人类的发展活动是主要方面。所以，生态环境管理的实质是影响人的行为，以求维护生态环境质量，保证经济社会可持续发展的顺利进行。

12.2.2 生态环境管理的内容

本书根据生态环境管理的性质将生态环境管理内容分为生态环境计划管理、生态环境质量管理以及生态环境技术管理3部分。

1. 生态环境计划管理

生态环境问题的产生、环境质量下降主要是人类经济活动的不当造成的，因此需要制定具有科学性、严谨性和预见性的旅游环境规划。

通过度假村开发前期的环境可行性分析、自然资源的调查与评估、生态环境建设规划、环境容量测算来指导度假村的开发建设，协调度假村发展与生态环境保护的关系，这是生态环境管理的首要任务和基础环节。

以往许多度假村并不重视生态环境计划管理，甚至在开发建设过程中省去了这一环节，结果设计的休闲活动项目由于水质问题、水源问题、土壤问题、植被问题而搁浅，或者活动效果大打折扣。如某个度假村开发温泉项目，由于没有重视前期的资源评估和容量测算，看见温泉资源便欣喜若狂，项目盲目上马，结果出水量不足，导致大量设施设备荒废。

2. 生态环境质量管理

一般来讲，判断环境是否被污染或污染程度是以环境质量标准为尺度来衡量的。

生态环境质量管理是指在度假村开发建设中期和后期经营管理中，从时间的尺度对度假村的生态环境质量变化进行评价，为整个建设期生态环境管理提供数据支持。首先，要有监测机制，实时掌握度假村开发建设过程中的水质、空气、土壤、动植物群落等环境要素状况和变化趋势；其次，对已经采取的生态环境管理措施也要进行检查、评估以不断地

调整和改进。这是生态环境管理的核心任务和重要环节，为生态环境技术管理提供数据支持。

例如，青海省目前已经通过遥感动态监测、GIS空间数据分析与管理、地面监测校核、分布式数据库等方法，进行生态环境遥感调查及动态监测，初步形成了三江源生态环境遥感动态监测技术流程，为三江源生态环境变化的分析提供数据支撑。

课外阅读12-1

度假村生态环境质量评价内容

休闲度假村内的生态环境质量评价可以结合度假者问卷调查、专家组评价、技术组评价对以下内容进行评价。

① 气候舒适度评价(专家组和游客问卷)。

② 空气质量参照GB 3095标准进行评价(技术组)。

③ 地表水水域环境质量参照GB 38381进行评价(技术组)。

④ 土壤质量参照GB 15618进行评价(技术组)。

⑤ 自然灾害的威胁程度(技术组)。

⑥ 度假村功能布局是否合理，选址及布局模式是否顺应自然地形地貌(专家组)。

⑦ 是否对前期规划和所有建设项目进行环境影响评价(技术组)。

⑧ 开发建设项目是否很好地贯彻了规划设计文件(专家组)。

⑨ 各类设施的装饰装修材料是否符合《室内装饰装修材料有害物质10项国家标准》(技术组)。

……

3. 生态环境技术管理

生态环境技术管理指通过制定技术标准、技术规程，根据国内外最新技术手段，及时引进有效的污染防治手段和仪器设备，达到生态环保护的目的。这是生态环境管理的技术性环境和保障性环节。如部分度假村采用能源的循环利用技术，大大降低了碳的排放量。

12.2.3 生态环境管理的特点

生态环境管理作为休闲度假村经营管理内容的一部分，有其自身的特点，需要我们全面把握，以更好地进行生态环境管理。

1. 综合性

生态环境管理是一个系统工程，其综合性体现在对象和内容的综合以及生态环境管理手段的综合两个方面。它需要对度假区内水体、土壤、空气、动植物群落进行实时监控，包括计划管理、质量管理、技术管理3个层面，协调度假者、度假村开发商、经营商、投资商、度假村社区居民及当地政府之间的利益关系，同时需要对度假村开发建设前期、中期、后期进行生态管理，涵盖要素多、涉及面广、持续时间长，因此是一个综合性强的工作。



2. 持续性

休闲度假村的生态环境管理贯穿于整个度假村开发与经营管理过程。在开发前期就要将生态环境的调研纳入环境管理范畴中，从开发建设到后期的经营活动和休闲度假活动均要坚持长期管理，全面确保开发建设、度假活动、经营管理与生态环境的和谐发展。休闲度假村的生态环境管理始于规划设计，止于完全退出度假村生命周期。

3. 易变性

由于经济利益的驱使，度假村管理者在开发建设与生态保护相冲突的情况下往往优先考虑前者，将原有的一整套生态环境保护体系置于脑后，使完善的生态环境保护方案流于形式。各地高尔夫球场顶风作案，野蛮生长就是一个很好的例子。此外，部分度假村为降低经营风险，将多个休闲度假项目外包，导致经营主体不统一，生态环境保护措施执行力度大打折扣。

因此，休闲度假村生态环境管理是一项艰难的工作，它需要最高管理者坚定的信念和完善的管理体系作保障。

课外阅读 12－2

高尔夫与环境

高尔夫球场草坪的养护要求极其严格，其 $1m^2$ 的耗水量是普通草坪的数倍。不但如此，为保持草坪的平整划一，草坪还要经常喷施化学农药。有资料显示，每年喷施在高尔夫球场草坪上的农药要达50余种，农药中的一部分随水渗透和残留到土壤中，对地下水造成污染。此外，场地建设需要改造大面积土地，砍伐树木，削丘填沟，使物种结构发生改变。

资料来源：科学网 http://news.sciencenet.cn/html/shousbnews/.aspx? id＝157655

12.2.4 生态环境管理的措施

1. 倡导绿色消费，全民参与生态环境保护

人们生态意识的提高对于生态环境保护意义重大。保护度假村生态环境不仅仅是经营管理者的义务，更是每位服务人员和度假人员的责任。生态环境保护要全民化，提倡全民参与，共同防治。

对于度假村而言，可从以下方面采取措施：制定详细可行的节能节水方案，有与改进目标相匹配的资金投入，有专人负责度假村内尽量使用可回收循环再利用的用具；建、构筑材料环保或使用可再生材料，装修材料采用带有绿色标志的环保型材料；建立垃圾分类收集设备以便回收利用，对废电池等危险废弃物设置专用存放点；定期开展服务与管理人员环保培训；对开发者与经营者进行生态教育，使其树立可持续发展观念，不以牺牲生态环境、当地传统文化和历史遗迹为代价，保证资源与环境的长期持续利用。

在休闲度假活动中，度假者的行为对当地的生态环境会产生重要影响。因此，对度假者加强环保宣传力度，在客房及公共区域增设环保宣传册，在用水、用电处设置明显的节

能节水提醒标志，在细节上不断转变度假者消费方式，这也是度假村保护生态环境的重要举措。

2. 加强环境监测，预防与治理双管齐下

保护与管理环境从认识环境开始，环境监测、环境质量评价是认识环境的重要基础与根本手段。度假村应根据自身发展特点和规律，设计监测方案，及时掌握环境质量信息，为制定环境管理对策提供依据；同时，通过网络、报纸、杂质等媒介及时向社会发布度假村生态环境质量信息，让社会公众共同参与度假村生态环境监督的同时，扩大度假村的知名度和影响力。

环境监测要全面，空气、土壤、地表水、噪声、植被等都要监测；环境监测要及时，数据要及时送达给环保经理或负责生态环境管理的主管人员，并根据数据分析结果及时给出相应的治理对策；监测数据要客观，切勿弄虚作假、流于形式。

3. 提高规划科学性，合理利用环境容量①

个别休闲度假村淡旺季差异十分明显，旺季过旺，度假村生态环境严重超负荷，造成严重后果。科学测算环境容量是合理有效利用环境容量的基本前提，是处理好旅游发展与环境协调的基础工作。度假村应加强生态系统研究，科学确定度假村生态容量。

在科学测算生态环境容量的基础上，要合理规划、利用旅游环境容量。对利用不够合理的地方及时进行调整。对新建项目要进行环境影响评价，控制新污染源的出现，项目建成后要进行环境审计，对项目运行情况进行监控、管理，存在污染问题的要限期治理，确保对容量的利用控制在环境承载能力范围内。

4. 关注技术研究，为绿色度假村建设提供技术支持

针对度假村自然环境特点与资源消耗、污染物性质等各方面因素，研究绿色技术开发和运用，制定绿色度假村资源使用方案，如使用沼气技术、使用太阳能清洁能源技术，充分使用清洁能源，利用废弃资源，发展循环经济，转变资源利用方式，降低资源的源头进入量。同时要根据度假村的生态环境和资源特点，因地制宜，合理规划，减少土地等资源的占用，减少污染物的产生，减轻环境压力，把开发建设对生态环境的影响降到最低水平。

课外阅读 12－3

上海世博园生态环保技术

在上海世博园区，生态环境保护技术的广泛应用受到参观者的普遍关注。从总装机容量4.7GW左右的太阳能光伏发电、普遍采用节能环保的LED光源的景观照明到随处可见的节能、节水、雨水回收利用等技术装置与设计，园区规划、建设、运营等各个环节都贯彻了低碳理念。各国、各地、各组织的场馆及展示内容也大多以低碳环保、可持续发展、人与自然和谐等为主题。

---

① 杨美霞．世界旅游精品建设目标下的张家界旅游环境管理对策研究[J]．环境科学与管理，2008，33(8)：1—5.



作为一场开启未来城市大门、引领新的生活方式的盛会，上海世博会不仅向人们展示了生态环境保护技术与应用的巨大魅力，也在一定程度上反映了当今国际社会对人类生存环境的极大关注和对生态环境保护的高度重视。

资料来源：http://www.gxdrc.gov.cn/cslm/gyfz/201009/t20100907_243330.htm.

12.3 环境管理体系在度假村生态环境管理中的应用

环境管理体系(EMS，Environmental Management System)是系统管理环境问题的一件工具，其作用是帮助组织实现和系统地控制设定的环境绩效水准、支持环境保护和污染预防。休闲度假村的生态环境具有综合性、持续性、易变性特点，环境管理工作繁琐而艰难，仅仅依靠几条措施或几样工具难以控制复杂的生态环境。一直以来，度假村开展各种各样的生态环境管理工作，但这样缺乏系统性的工作令成效难以显现。以ISO14000系列标准为基础建立实施环境管理体系正是系统解决休闲度假村生态环境管理问题的有效工具，为生态环境管理工作提供了一个大舞台。

12.3.1 环境管理体系简介

随着人类社会经济发展所产生的环境问题的日益凸现，人类在环境保护领域取得了重大的进展。但以往对处理环境问题都缺乏系统性，寻找一种系统地管理环境问题的方法成为各国环境工作者一项迫在眉睫的事情。随着时间的推移，许多国家陆续制定了有关环境管理的标准和条例，如1977年德国制定“蓝色天使”计划、1992年英国颁发的BS7750《环境管理审核规则》、1993欧共体正式公布的《环境管理审计规则》(EMAS)、1995年德国依据EMAS制定的《环境审核法》。为了解决不同国家在环境管理领域各自为政的局面，国际标准化组织在成功制定并推行了质量管理体系(ISO9000)的基础上，于1996年在奥斯陆制定了ISO14000环境管理系列标准，提出了一种在世界范围内系统地管理环境问题的方法。

课外阅读12-4

世界八大公害事件

世界八大公害事件是指发生在20世纪，由于环境污染而造成的8次较大的轰动世界的公害事件。

(1) 1930年比利时马斯河谷工厂排放大量SO_2、SO_3，3 000人中毒，60人死亡。

(2) 1943年美国洛杉矶汽车排放氮氧化物与紫外线作用，400人死亡。

(3) 1984年美国宾夕法尼亚州多诺拉镇排放SO_2、SO_3，6 000人患病，20多人死亡。

(4) 1952年英国伦敦居民煤炉排放大量SO_2、SO_3，5天内4 000人死亡。

(5) 1955年日本四日市工厂，排放大量SO_2，并含钴锰钛，500人患病，36人死亡。

(6) 1968 年日本爱知县米糠油被多氯联苯污染，10 000 多人受害，16 人死亡。

(7) 1953—1956 年，日本熊本县水俣市氮肥厂，把含汞催化剂废水排入海湾，180 人患精神病，22 人死亡。

(8) 1955—1972 年，日本浮山县锌、铅冶炼厂排放含镉废水，130 人患病，81 人死亡。

如今，公害事件逐渐转移至发展中国家，各类触目惊心的环境污染事件(图 12.3)几乎天天都在上演。

资料来源：百度百科 . http://bike. baidu. com/view/2491687. htm? fr=aladdin.



图 12.3 触目惊心的环境污染

ISO14000 环境管理系列标准用于组织内部环境管理体系的建立、实施与审核，通过经常和规范化的管理活动实现减少污染和环境保护的承诺和应尽的义务，并通过审核和注册向外部予以证实。该标准适用于全球商业、工业、政府、非营利组织和其他用户，对改善管理体系的有效性和每个组织的环境行为、加强国际合作与交流、减少世界贸易中的非关税壁垒具有重要促进作用。

我国根据本国国情和地方特色，将 ISO14000 系列标准转化为 GB/T 24000 系列国标，对应关系见表 12-2。

表 12-2 ISO14000 与 GB/T 24000 的对应关系

ISO14000 系列标准	对应的 GB/T 24000 系列标准	标准内容
ISO14001	GB/T 24001	《环境管理体系——规范及使用指南》
ISO14004	GB/T 24004	《环境管理体系——原则体系和支持技术通用指南》
ISO14010	GB/T 24010	《环境审核指南——通用原则》
ISO14011	GB/T 24011	《环境审核指南—审核程序——环境管理体系审核》
ISO14012	GB/T 24012	《环境审核指南——环境审核员资格要求》
ISO14040	GB/T 24040	《生命周期分析——原理与实践》

上述已经颁布的 6 个标准主要集中在环境管理体系标准及环境审核标准。其中 ISO14001 环境管理体系标准是 ISO/TC207 环境管理技术委员会颁布的核心标准，是组织建立与实施环境管理体系最基本的参照载体，对环境管理体系的要素内容作了完整的概

括。该标准还是这一系列标准中唯一可作为环境管理体系第三方审核认证依据的标准，它规定了环境管理体系的基本要求，认为组织在建立并保持环境管理体系时，一定要满足环境方针、规划、实施与运行、检查与纠正措施以及管理评审五个一级要素，每个一级要素又被划分为若干个二级要素，这些要素共同构成一个有机整体，详见表 12－3。

表 12－3　ISO14001 标准构成表

总要求	一级要素	二级要素
4.1 组织应建立并保持环境管理体系	4.2 环境方针(P)	4.2 环境方针
	4.3 规划(P)	4.3.1 环境因素
		4.3.2 法律与其他要求
		4.3.3 目标和指标
		4.3.4 环境管理方案
	4.4 实施与运行(D)	4.4.1 机构和职责
		4.4.2 培训、意识和能力
		4.4.3 信息交流
		4.4.4 环境管理体系文件编制
		4.4.5 文件管理
		4.4.6 运行控制
		4.4.7 应急准备和响应
	4.5 检查和纠正措施(C)	4.5.1 监测
		4.5.2 违章、纠正与预防措施
		4.5.3 记录
		4.5.4 环境体系审计
	4.6 管理评审(A)	4.6 管理评审

资料来源：李惠娟．环境管理体系在生态旅游中的应用[D]．天津大学硕士学位论文，2003.

ISO14001 环境管理体系运行模式遵循查利斯·戴明的 PDCA 循环模式，即把体系的运行要素划分为 4 个阶段。

策划阶段(Plan)——建立所需的目标和过程，以实现组织的环境方针所期望的结果。

实施阶段(Do)——对过程予以实施。

检查阶段(Check)——根据环境方针、目标、指标以及法律法规和其他要求，对过程进行监测和测量，并报告其结果。

改进阶段(Action)——采取措施，以持续改进环境管理体系的绩效。

环境管理从规划到实施再到验证，最后到改进依次进行，经过改进以后，又在新的起点上开始新一轮的循环，以达到持续改进的目的。

12.3.2 休闲度假村引入环境管理体系的意义

休闲度假村可引入环境管理体系，以便在生态环境管理上更具系统性和操作性，这对度假区的发展和生态环境管理目标的实现均有重大意义。

1. 有助于提供休闲度假村的生态环境管理水平

度假村的生态环境管理效果往往不尽如人意，很大程度上是因为生态环境管理水平有限，经验不足。环境管理体系是一套科学的、系统的管理标准，度假区通过建立并实施环境管理体系，不仅对本地生态环境状况有了更为深入而详细的了解，且可以建立文档体系加以控制，同时通过策划、实施、检查、改进这一 PDCA 循环，不断提高自身的环境管理水平。

2. 有助于提高利益相关者生态环境保护意识，生态环境管理事半功倍

生态环境管理需要全员行动，共同参与。然而，由于意识和理念的匮乏，下属员工、度假者、社区居民不能很好地配合，造成最高管理者唱独角戏的局面，生态环境管理实施情况很不理想。

度假村引入环境管理体系后，各利益相关者(管理者、员工、社区居民、度假者、政府管理者)将受到系统培训，了解环境保护的必要性。对于度假村员工，明确了岗位的环境因素以及岗位职责和今后环保工作的方法策略；对于社区居民，更加重视环境保护，极大地提高了行动的积极性；对于度假者，纠正休闲度假行为，休闲度假方式将发生质的改变；对于政府管理者，政策措施的制定将更有利于度假村生态环境工作的开展。

3. 有助于提高度假村知名度和美誉度，吸引中外度假者

环境管理体系的建立和实施为度假村树立了良好的社会形象，能够增加公众对其服务的认可度，提高产品竞争力。优美的生态环境成为度假村对外宣传的金字招牌，拓宽了宣传辐射面和影响力，大大增加了度假者的数量，使度假村的国际知名度大幅提升，经济效益也随之提高。

12.3.3 环境管理体系在度假村生态环境管理中的应用

本小节将从 PDCA 循环角度将环境管理体系应用于休闲度假村。

1. 策划阶段(Plan)

首先，环境管理体系的发起人应是度假村的最高管理者，这有助于从思想、人力、物力、财力方面保证环境管理体系的有效执行。

第二，最高管理者要向员工、社区居民、度假者等社会各界做出承诺，表明决心。

第三，对度假村的环境问题、环境因素、环境影响、所在地法律法规等进行初始综合分析，将结果形成文件作为度假村建立环境管理体系的基础。

第四，针对内部各岗位职能和层次设置可测量的环境目标和指标，确定实现目标和指标的方法和时间。

2. 实施阶段(Do)

第一，确定环境管理组织机构，落实职责和权限。

第二，进行全员培训，共同提高环保意识和能力。

第三，建立环境管理体系文件，文件包括手册、程序文件、作业指导书以及环境记录等4个层次。

第四，进行日常监控，包括基层部门自查，推进部门定期检查和不定期抽查等多种措施；监控的对象是环境绩效、有关的运行控制、环境目标和指标的符合情况、环境法律法规的遵循情况等。

第五，确保环境管理信息在度假村内外及时畅通地传递、实施，保证体系正常有效运行。

第六，对度假村环境管理体系文件进行控制，确保相关场所适用的文件处于受控状态。

第七，直接控制和改善与环境因素相关的运行与活动，保证环境因素受控，减少环境因素对环境造成的负面影响。

第八，针对诸如火灾、水灾、爆炸、化学品泄漏、排污剧增、度假村人数激增等突发事件，度假村应建立应急预案与相应程序以保证对意外和偶然事件有合适的响应，减少损失和对环境的影响。

3. 检查阶段(Check)

环境管理体系经过策划和实施后便进入了环境审计阶段，即客观地获取审计证据并予以评价，以判断特定环境活动、事件、状况与管理体系是否符合系统化的审计准则，以及是否能够通过文件的形式加以验证。

第一，度假村按照标准要求判断体系的符合性、适用性和有效性，为环境管理体系提供监督保障。

第二，根据环境体系审计结果并针对组织客观环境变化进行定期评审。

第三，请第三方认证，争取获得ISO14001认证证书。

4. 改进阶段(Action)

尽管度假村建立了环境管理体系，但远未达到环境管理的终点。在此阶段，度假村应分析现有状况，根据审计结果确定今后持续改进的方向，并确定改进内容和改进措施。

本章小结

生态环境管理是休闲度假村经营与管理的一个重要内容，生态环境质量好坏与度假村是否可以持续健康发展息息相关。本章在阐述生态环境与度假村的辩证关系的基础上，介绍了生态环境管理概念、特点及内容，使大家对生态环境管理有一个整体的认识。同时，引入国际通用的环境管理体系，为休闲度假村生态环境管理提供了一套系统而有效的方法。

生态环境管理的综合性、持续性、易变性特点告诉我们度假村生态环境管理工作是一项长期且艰巨的任务，需要各界进行不断的探索与实践。

复习思考题

一、名词解释

生态环境　　生态环境管理　　环境管理体系　　环境审计

二、单项选择题

1. 以下不是生态环境管理特点的是(　　)。

A. 综合性　　B. 持续性　　C. 易变性　　D. 特殊性

2. 生态环境管理的实质是(　　)。

A. 改变生态环境　　B. 改变人的观念　　C. 改变人的行为　　D. 改变管理方法

三、多项选择题

1. 生态环境管理的主体是(　　)。

A. 度假村经营者　　B. 度假村开发商　　C. 度假者

D. 社区居民　　E. 政府主管部门

2. 根据生态环境管理的性质，可将生态环境管理内容分为(　　)。

A. 生态环境计划管理　　B. 生态环境质量管理　　C. 生态环境技术管理

D. 生态环境监测管理　　E. 生态环境措施管理

四、简答题

1. 简述度假村引入环境管理体系的意义。

2. 简述 ISO14001 环境管理运行模式的 PDCA 循环。

五、论述题

1. 试阐述休闲度假村与生态环境之间的关系。

2. 调查某一度假村生态环境管理现状，试将环境管理体系运用到该度假村的生态环境管理之中。

课后阅读

高尔夫球场的发展的背后

在 GDP 高速增长和人们生活水平不断提高的今天，高尔夫球场(图 12.4)成为许多高档度假村的代名词，从 9 洞到 27 洞，国内高尔夫球场越建越大、越建越多。国务院早就多次下令禁止新建高尔夫球场，但 2004 年叫停至今，全国各地都在大张旗鼓地违规建设，而且很多高尔夫球场竟然是被招商部门“主动”招徕。据调查，国内度假村的高尔夫项目普遍处于亏损状态，加上对生态环境的严重破坏，究竟是什么动机在推动高尔夫球场的野蛮扩张？





图 12.4 高尔夫球场

首先，在地方执政者眼里，高尔夫球场是一种“高端项目”，对拉动周边土地和房地产项目的效应格外明显。土地和项目的升值将直接影响到地方土地财政收入。因此，地方政府往往明知高尔夫球场违规却毅然决然地支持到底，对度假村高尔夫项目的建设自然是推波助澜。

其次，在度假村看来，“高端项目”吸引“高端顾客”，而这“高端顾客”正是现阶段度假村的主要客源市场。同时，借高尔夫项目举办国际赛事、推动高端旅游地产项目，能够为度假村创名、创收。在生态环境与经济发展相矛盾时，开发商和经营商往往会选择后者。

经济利益是眼前的，环境保护却能影响几代人，面对如此肆意发展的高尔夫项目，你有何建议？

13

学习目标

知识目标	技能目标
(1) 了解休闲度假村安全管理对象、内容、机制 (2) 了解休闲度假村安全管理现状 (3) 了解休闲度假村安全的影响因素 (4) 了解休闲度假村度假资源与生态环境的异同 (5) 了解休闲度假村自然环境安全管理的具体措施 (6) 了解休闲度假村食品卫生安全事故的特点 (7) 了解休闲度假村设施设备安全管理的含义 (8) 了解休闲度假村设施设备安全管理的具体内容	(1) 能够从政策法规、管理机构、配套设施等方面分析度假村安全管理现状 (2) 能够辨析度假资源与生态环境的异同点 (3) 能运用所学知识对休闲度假村的自然环境安全进行管理并提出有效措施 (4) 能运用所学知识对休闲度假村的食品卫生安全进行管理并提出有效措施 (5) 能运用所学知识对休闲度假村的设施设备安全进行管理并提出有效措施

知识结构

- 休闲度假村安全管理
  - 休闲度假村安全管理概述
    - 安全管理内涵
    - 安全管理现状分析
    - 安全影响因素
  - 自然环境安全管理
    - 度假资源与环境辨析
    - 自然环境安全管理措施
  - 食品卫生安全管理
    - 食品卫生安全事故特点
    - 食品卫生安全管理体系
  - 设施设备安全管理
    - 设施设备安全管理内容
    - 设施设备安全管理措施



导入案例

6龄童泡温泉摔伤　度假村尽到安全保障义务仅赔医疗费

2007年10月4日下午，小慧由家长带领来到度假村泡温泉时，由于地面湿滑，小慧摔倒磕在池子的边沿，下额磕出一个2.5cm长的大口子。家人立即将孩子送到医院，缝了7针。

小慧的家人认为，孩子是在经营场所内受伤的，度假村作为营利性经营单位，应采取足够的措施保证消费者的安全。在治疗后，小慧的家人多次找度假村协商赔偿，但度假村只同意赔付医疗费，其他费用拒不赔偿，且从未对小慧进行任何安慰。因为小慧一行6人购票刚进去孩子就受了伤，为送孩子去医院治疗，大家都没能洗浴，所以小慧的家人提出退还当天的门票钱，但也遭到了拒绝。

于是，小慧的家人以孩子的名义提起诉讼，要求度假村赔偿医疗费、护理费、交通费、门票款、后续治疗费和精神损害抚慰金等共计26 271.7元。

法庭上，度假村的法律顾问针对小慧的起诉答辩称：我们在度假村的大厅、服务台、休闲区等多处都设立了“小心地滑”的警示牌，已经尽到注意义务。原告是未成年的孩子，属于限制行为能力人。我度假村规定，身高不满1m的孩子要在家长的陪伴下泡温泉。原告的家长没有尽到监护责任，是导致孩子摔伤的直接原因。同时，度假村对原告提出的各项赔偿费用均提出了异议，他们只同意赔偿孩子的医药费，其他费用均不同意支付。至于门票款，度假村的法律顾问表示，小慧并不是一进去就摔伤了，而是在他们一行几人洗了一段时间后才摔伤的，故不同意退还门票款。度假村的代理人还当庭出示了照片，来证明洗浴大厅接待处悬挂的宾客须知和在洗浴场内多处摆放有“小心地滑”黄色警示牌。

丰台法院审理后认为，当事人对自己提出的诉讼请求所依据的事实或者反驳对方诉讼请求所依据的事实有责任提供证据加以证明。没有证据或者证据不足以证明当事人的事实主张的，由负有举证责任的当事人承担不利后果。小慧系未成年人，其监护人带其到公共场所，应依法履行保护其安全的义务。根据庭审证据表明，度假村在从事经营活动中已尽到合理范围内的安全保障义务；小慧在度假村洗浴场所摔伤，系其监护人未能在职责范围内履行相关义务所致。故原告认为，度假村在其摔伤事件中存在过错，要求损失的诉讼请求，证据不足，本院不予支持。庭审中，度假村自愿表示赔偿小慧现已发生的医疗费，本院不持异议。据此，判决度假村赔偿小慧医疗费261.7元；小慧的其他诉讼请求予以驳回。

讨论题：你对法院的判定是否有异议？除了安全警示标志外，度假村的安全管理工作还应包含哪些内容？

资料来源：http://www.flssw.com/anlifenxi/info/25045018/.

近年来，休闲度假村在强大的市场需求的推动下如雨后春笋般茁壮成长，然而，度假村地理位置特殊、公共区域较大、娱乐项目众多，成为安全事故高发地带。如何趋利避害，保障度假者以及服务与管理人员的人身与财产安全成为各方关注的焦点。

13.1 休闲度假村安全管理概述

旅游安全是旅游业持续、健康、稳定发展的基础。“没有安全，就没有旅游”，这是旅游实践经验和教训的总结。作为休闲旅游业的重要组成部分——休闲度假村，其地理位置及功能的特殊性决定了安全管理工作在休闲度假村管理工作中的关键地位。加强休闲度假村安全管理，保障度假者和服务管理人员的人身、财物安全，是政府相关部门和度假村经营管理者的义务和责任。

13.1.1 休闲度假村安全管理内涵

国家旅游局在1990年颁布的《旅游安全管理暂行办法》中明确提出旅游安全管理应当贯彻“安全第一，预防为主”的方针以及统一指导、分级管理、以基层为主的原则，但未给出安全管理的内涵。

张进福(2001年)指出，旅游安全是旅游业的生命线，在旅游业中扮演着极为重要而特殊的角色，同样未对旅游安全管理下一明确定义。

张合(2006年)就旅游景区安全管理给出了如下定义：旅游景区安全管理是根据国家旅游安全工作方针政策，为确保景区和旅游者的人身及财务安全，在企业接待服务过程中所采取的一系列制度、措施方法等管理活动的总称。同时，他提出旅游景区安全管理是通过行政、法律、教育、经济、技术等多种途径和手段来达到旅游景区对各类伤亡事故、灾害事故以及职业危害有效控制的活动。这一定义首次明确了旅游安全管理工作不仅针对旅游者，也包括旅游景区的环境安全和旅游企业职工的人身安全，不仅通过行政、法律手段，更要综合运用各类教育、经济、技术等途径。

休闲度假村安全管理至今虽未有准确定义，但其安全管理既有一般旅游安全管理和旅游景区安全管理的基本特点，又有其自身的特殊性。首先，休闲度假村多数位于风景旖旎的市郊或偏远之地，或海岛琼州、或高山密林，各类医疗设备、警力卫队、防灾设施与城市有一定的差距；其次，休闲度假村多数为分散、开放式的建筑布局，公共区域面积大，安全保卫工作需要做得更周密细致，但又不能过多干涉客人的自由和隐私，否则会引起客人的反感；最后，度假村参与性项目较多，一些颇受度假者欢迎又对旅游安全需求较高的特殊性旅游项目如蹦极、漂流、摩托艇、空中滑翔、热气球观光纷纷上马，而国内又缺乏关于此类项目的安全管理办法，安全隐患着实令人担忧。2006～2007年我国旅游安全事故见表13-1。因此，本书在旅游安全管理定义的基础上就“休闲度假村安全管理”给出如下定义。

(1) 管理对象：度假村资源与环境安全、度假者人身与财产安全、管理服务人员人身与财产安全。休闲度假村的资源与环境是吸引度假者的关键因素，因此资源与环境安全是休闲度假村安全管理工作的首要对象，任何一位度假者面临的安全威胁对休闲度假村来说都是致命的打击，因此度假者的人身与财产安全是度假村安全管理工作的重点对象。管理与服务人员是度假村持续经营的基础，是度假村高质量服务的代言人，可见，其人身与财产安全同样不容忽视，是度假村安全管理工作的重要组成对象。



（2）管理内容：横向包括自然环境安全、食品卫生安全、设施设备安全、度假者行为安全以及治安安全，纵向包括安全监督、安全预警、应急救援。度假村安全管理工作应全程监督控制，未雨绸缪、防患于未然，并涉及吃、住、行、游、购、娱全方位多角度。

（3）管理机制：以政府相关部门的政策法规为指导，以管理服务人员为引导，以度假者为主导。休闲度假村安全管理工作必须在政府现有的政策法规指导下进行，同时在度假村管理服务人员的引导和帮助下，以度假者为主体，巩固和加强安全意识，结合法律、行政、经济、技术手段，让安全始终成员休闲度假村的生命线。

表 13－1　2006—2007 年国内旅游安全事故一览表

事故类型	典型案例	发生地区	发生时间	涉及人数
自然环境安全	被困沙漠	内蒙古库布其沙漠	2006－04－30	13
	遭遇暴风雪	新疆“天师古道”	2006－05－01	31
	沙漠遇险	内蒙古库布其沙漠	2006－05－04	42
	被困悬崖绝壁	四川佛宝原始森林	2006－05－04	4
	严重雪崩	云南德钦梅里雪山	2007－05－02	9
	海上遇险	山东日照太公岛	2007－05－01	51
	身陷冰缝	拉萨那曲桑丹康桑雪山	2007－04－30	1
交通安全	旅行车与货车相撞	宁夏	2006－07－11	10
	旅游大客车突然爆胎	商亳高速公路	2007－04－13	31
设施安全	水上小飞机与游艇相撞	南京六合区金牛湖	2007－05－02	4
	漂流筏发生撞击	武汉中山公园后区“峡谷漂流”	2007－05－01	6
	“时光穿梭机”发生机械故障	重庆南岸洋人街	2007－10－08	1
治安安全	导游砍伤游客	云南丽江四方街	2007－04－01	20
	商贩围殴游客	海南三亚天涯海角	2007－02－25	5
健康安全	突发疾病猝死	湖北赤壁	2007	1
	食品安全	团队游客食物中毒	2006 年暑假	37

资料来源：杨洪，李蔚，何俊阳．我国旅游安全管理探讨[J]．现代商贸工业，2008，(12)48—49.

13.1.2　休闲度假村安全管理现状分析

1. 政策法规

到目前为止，我国尚未有针对休闲度假村安全管理的法律法规颁布，休闲度假村安全管理基本沿用旅游业安全管理的相关政策法规。旅游业安全管理没有专门的法律和行政法规，1990 年国家旅游局颁布的《旅游安全管理暂行办法》成为旅游业安全管理中最具法

律效力的部门规章。此外，其他相关部门颁布的全国性相关法规《旅馆业治安管理办法》、《公共娱乐场所消防安全管理规定》和国标《游乐园(场)安全和服务质量》为旅游业安全管理法规做了有益补充。当然，地方性行政法规和部门规章也不断充实着旅游业安全管理法律体系。尽管如此，我们仍呼吁有关部门尽快出台针对休闲度假村经营管理和安全管理的专门性法律法规。

2. 管理机构

从政府层面看，除旅游局外，农办、建设、交通、林业、环保、消防等部门共同组成了休闲度假村安全管理的外围机构群体，能有效地抑制安全问题发生。但也容易因主观机构多且分散而形成多头管理和管理的“真空地带”，造成旅游安全管理的低效①。

从企业层面看，部分度假村设有安全管理部门、灾害救援指挥中心、紧急救援预案等，但多数形同虚设，专用于评级考核，实际效果欠佳。

3. 配套设施

在国内，休闲度假村起步较晚，受传统管理体制束缚较少，能更多地与国际接轨，引进高新技术设备和手段，如资源与环境质量监控系统、交通安全标志系统、自然灾害预警和防范系统、救灾措施储备系统、防火防盗系统、闭路电视监控系统等，以维护度假村安全。然而，受资金和人力资源束缚，个别度假村在设备维护与更新方面尚待提高。

13.1.3 休闲度假村安全影响因素

休闲度假村安全管理工作十分关键但难度较高，因此，在提出相应的对策措施前必须理清楚度假村的安全影响因素，这样才能事半功倍，保证措施的有效性。

1. 自然环境因素

休闲度假村多位于海岛、沙滩、群山、密林等风景独特之地，地震、海啸、洪水、泥石流、滑坡、沙尘暴等自然灾害易发，不仅威胁到度假村的资源和环境，而且出于旅游业敏感性特点，任何一丝风吹草动都会影响到度假者的心理安全期待和后期的出游状况。

2. 管理服务因素

此因素来源于度假村管理方和服务方，包括各类基础设备维护不善、操作不当导致出现火灾、盗窃等事故；各类娱乐设施更新维护不及时，导致出现坠落、碰撞、碾压、落水等意外事故；各类服务设施设置不到位，导致发生摔倒、滑落等事故；各类食品、生活用品监督管理不善，导致食物中毒、过敏等事故的发生。与自然环境因素相比，管理服务因素更容易控制和管理，这就需要有效的监管体系来维系休闲度假村的安全管理工作。

3. 度假者行为因素

部分度假者刻意追求高风险的度假行为，增大了意外事故发生的可能性。在实际的休

---

① 张进福．旅游安全管理现状分析与对策思考[J]．旅游科学，2001，(2)：44—46.



闲度假中，个别度假者不顾生命安全寻求危险刺激，包括极限运动、峡谷漂流、探险、野外生存在内的一批惊、险、奇、特的活动项目成为流行时尚。更有甚者，度假者为求刺激，随意进入禁止区域或无人监管地带导致意外事故频频发生。此外，电器设备操作不当、纵情过度无节制等也会影响到度假者自身的安全与健康。因此度假者安全意识的培养和行为管理也成为休闲度假村安全管理工作的重要内容。

课外阅读 13-1

饭店安全问题的主要类型

饭店安全问题的类型及特征分类见表 13-2。

表 13-2 饭店安全问题的主要类型及其特征

饭店安全问题的类型	安全问题的主要表现和特征
(1) 火灾安全问题	损失面大、会造成财务和人员的综合损伤，损失难以恢复
(2) 犯罪安全问题	偷盗犯罪、打架斗殴、黄赌毒、公共恐怖行为、讨债、欺诈
(3) 卫生安全问题	食物中毒、环境卫生问题、服务操作卫生问题
(4) 设施安全问题	设施陈旧缺乏安全性、比如电梯关人、桌椅缝夹人等
(5) 名誉安全问题	名誉损失、隐私安全
(6) 心理安全问题	受到心理威胁、陌生感、差别对待、情绪忧郁
(7) 主客冲突问题	口角、主客实施暴力、投诉、法律纠纷
(8) 施工安全问题	综合性安全问题
(9) 饭店行业危机	影响饭店的生存环境，导致客源减少
(10) 其他安全问题	客人伤病及死亡、饭店职业灾害、自然灾害

资料来源：谢朝武．论饭店全面安全管理体系的构建[J]. 华侨大学学报(哲学社会科学版)2006，(3)：38—44.

13.2 休闲度假村的自然环境安全管理

上一节定义的休闲度假村安全管理的横向内容包括自然环境安全、食品卫生安全、设施设备安全、度假者行为安全以及治安安全。其中治安安全在度假村安全管理中不做重点内容，度假者行为管理将在第 14 章中专门探讨，因此在本章的其他节中将重点讨论休闲度假村自然环境、食品卫生和设施设备的安全管理。

13.2.1 休闲度假村资源与环境辨析

休闲度假村的自然环境安全是指度假村的度假资源与生态环境受到实时监控，保持经营前状态，不受任何因素的破坏，始终具有较高的品质。

这里需要注意区分“度假资源”与“生态环境”两个概念。借以形成度假产品的自然或文化吸引物才可作为“资源”，如形成滑雪度假产品的滑雪地资源、形成海滨浴场度假产品的滨水资源等。不同的度假村其度假资源不甚相同，因此休闲度假村的独家资源安全管理措施也会大相径庭。“生态环境”是指度假村所处的环境条件，包括气候舒适度、空气质量、地表水水域环境质量、土壤质量、自然灾害的威胁程度等。可见，在生态环境的安全管理上各类度假村都大同小异。此外，尽管“资源”与“环境”概念不同，但二者在度假村自然环境安全管理的地位上却是平起平坐的，任何一项被破坏了都会影响整个度假村长期发展。

13.2.2 休闲度假村自然环境安全管理措施

1. “度假资源”安全管理措施

“度假资源”的安全管理措施要因地制宜、从头抓起。在开发建设之初就应根据度假村的性质做好资源保护计划，并在开发建设和后期的经营管理过程中严格遵守。度假资源可从丰度、品位、独特性、可持续性等几方面加以评价。

2. “生态环境”安全管理措施

生态环境管理已在第 12 章中做了详细的讲解，这里仅就如何保护休闲度假村生态环境提出几点对策措施。

（1）技术性措施。通过遥感实时监测度假村的空气、水质、土壤质量，记录数据并分析，以便有针对性地进行资金和人力资源投入。在气候舒适度方面，可利用地暖、水幕等措施调节气温。在存在自然灾害威胁地区，应建立防空洞等防灾避险设施并从地震局、气象局、防汛办公室等相关灾害发布机构及时获得天气变化情况和灾害预警，以尽可能降低灾害威胁程度；设立灾害援救指挥中心，对灾害发生后各责任人的具体工作有详细周全的书面规定；度假村内安全管理部门安排专人负责各防灾、基础设备的定期检查、维修；度假村建设规划中科学测算环境容量，并进行相应环境影响评价，当有潜在自然灾害威胁时制定防灾避险规划。

（2）评价性措施。度假村可通过游客问卷调查和聘请专家定期或不定期地明察暗访来监测度假区生态环境的安全性。

课外阅读 13－2

旅游度假区等级划分标准中有关自然环境保护的强制规定

2011 年 6 月 1 日，GB/T 26358—2010《旅游度假区等级划分标准》颁布实施，标准中将度假区划分为 2 个等级，从低级到高级依次为省级旅游度假区和国家级旅游度假区。

等级划分的基本条件之一为环境质量达到相应国家标准，其中空气质量应达到 GB 3095—2010《环境空气质量标准》的二级标准，噪声质量应达到 GB 3096—2008《声环境质量标准》的Ⅰ类标准，地表水质量应达到 GB 3838—2002《地表水环境质量标准》的Ⅲ类标准，土壤质量应达到 GB 15618—1995《土壤环境质量标准》的Ⅱ类标准。

此外，等级划分的一般条件中关于度假资源的规定有：①应具有优质的、可供度假利用的自然人文资源；②度假资源宜具有较高的旅游承载力和一定的独特性；③应在不影响可持续发展的前提下对资源进行合理开发，利用资源形成品牌性的度假产品。而对于自然环境的规定有：①宜具有每年不低于3个月的适宜度假的气候；②宜具有优美的自然风光；③宜具有较高的空气质量、较好的地表水及土壤环境。

13.3 休闲度假村的食品卫生安全管理

食是旅游六要素(吃、住、行、游、购、娱)之一，休闲度假村特殊的经营方式和地理位置在一定程度上阻碍了度假者与外界，尤其是其他经营单位的联系，在这看似开放实则密闭的空间里，度假者的一日三餐及其他休闲餐饮基本由度假村提供，可见，休闲度假村的食品卫生安全作为度假村安全管理的重要内容需要引起格外重视。

课外阅读13－3

近几年发生的部分旅游食品安全事故

我国近几年发生的部分旅游食品安全事故见表13－3。

表13－3 部分旅游食品安全事故一览表

发生时间	发生地	事件概况
2009年7月	山东烟台	石家庄某村村委会组织200位退休老人和优秀党员，赴山东“长岛烟台威海五日游”，途中41人出现不同程度的恶心、呕吐、腹泻等症状
2009年6月	四川绵阳	50人在某农家乐就餐，有13人出现恶心、呕吐、嘴唇发干等症状，分别入院治疗，初步查明系误食亚硝酸盐中毒所致
2008年10月	浙江临安	复旦大学6名大一学生参加某旅行社的浙西大峡谷2日游，患了急性肠胃炎，可能是细菌性食物中毒
2008年1月	香港	昆明某旅行社赴港澳旅游团16人中有14人出现不同程度的恶心、呕吐、腹泻、头晕等症状，食物中毒症状明显
2007年6月	福建厦门	江西赣州旅行团赴厦门旅游，20人食物中毒，医生怀疑为吃海鲜所致
2006年7月	湖南长沙	南昌教师旅行团30多名游客在长沙食物中毒，入院治疗
2005年2月	澳门	北京某旅行社组织的港澳旅游团游客中出现不同程度的腹泻、腹痛及呕吐等食物中毒症状
2001年6月	北京—绍兴列车上	北京—绍兴某次列车上提供的盒饭不卫生，导致旅客集体食物中毒，近400名旅客被及时送往徐州、蚌埠和南京等铁路沿线医院治疗

资料来源：胡卫华．中国旅游食品安全管理的现状与对策[J]．中国食品卫生杂质，2010，22(1)：49—52.

13.3.1 休闲度假村食品卫生安全事故的特点

近年来，健康养生成为炙手可热的议题，食品安全管理也逐渐提上议程。2005 年国家旅游局颁布的《旅游突发公共事件应急预案》对旅游食品安全事故的等级及应急援救处理程序作了详细而明确的规定。2009 年第十一届全国人民代表大会常务委员会第七次会议通过并实施的《中华人民共和国食品安全法》使食品安全管理有了法律保障。各地旅游局、工商局、卫生局、食品药品监督局等部门也纷纷制定相应措施以切实保证食品安全。在此背景下，休闲度假村食品卫生安全情况不断向好。当然，受小环境和某些不良商贩影响，加之个别人为因素的作用，度假村食品卫生安全管理依然如履薄冰，摸清其特点与规律对构建度假村食品卫生安全管理体系有着重要影响。

1. 事出突然

与其他行业一样，休闲度假村的食品卫生安全事故带有突发性特点。加上度假村原本就是个让人彻底放松身心的地方，度假者难免会掉以轻心。因此，一旦发生食品卫生安全事故便令人措手不及。

2. 影响面广

尽管休闲度假村食品卫生安全事故发生在餐饮部门，但事故一旦发生，影响的就不仅仅是餐饮部门，会给包括休闲娱乐部门、客房部、前厅部等在内的整个度假村带来重创，后果十分严重。同时，旅游业的敏感性和综合性特点会造成该度假村在今后很长的一段时间内的市场不振，严重的还会波及整个休闲度假行业乃至旅游业。

3. 有规律可循

尽管如此，休闲度假村食品卫生安全事故依然有规律可循。从时间上看，夏季往往是食品卫生安全事故的高发时段，夏季气温偏高，若食物、饮料保存不当，极易发生食物霉变；另外，度假旅游旺季由于时间有限、人力不足、偷工减料、监管不到位等因素也会导致食品卫生安全事故频发。从空间上看，由于度假村是个看似开放实则密闭的环境，在休闲度假村内，度假者除了自带零食外，其余饮食都发生在度假村内，主要涉及以下部门：中西餐饮、休闲吧、酒吧、商场、客房 mini 吧、个别娱乐场所的小卖部，所以，事故一旦发生，追本溯源、查明真相相对较为容易。

13.3.2 构建休闲度假村食品卫生安全管理体系[①]

1. 追本溯源，建立原材料采购质量安全体系

当地沟油、瘦肉精、增白剂、膨胀剂等食品添加剂成为人们谈虎色变的词汇时，休闲度假村食品卫生安全管理工作也新添了一项重要内容——如何从源头做起，对食品原材料质量严格把关，让所谓的添加剂彻彻底底离开人们的饭桌。

① 本段内容在整理胡卫华《中国旅游食品安全管理的现状与对策》的基础上结合休闲度假村特点综合而得。



课外阅读 13-4

2011 十大食品添加典型案例

(1) 沈阳蹇某等制售有毒、有害豆芽案。4 月 17 日，沈阳警方破获一起制售有毒有害食品案，抓获蹇某等 4 人，查获用非食品添加剂浸泡的豆芽 6t。蹇某等在生产豆芽过程中非法添加亚硝酸钠、尿素、恩诺沙星等有毒、有害非食用物质。

(2) 山东茌平雷某制售伪劣腐竹案。4 月 18 日，山东警方破获一起非法添加吊白块案件。2010 年下半年以来，犯罪嫌疑人雷某雇用段某等 3 人，非法使用含吊白块的添加剂生产食用腐竹。

(3) 广东罗某等制售伪劣食品案。4 月 22 日，广东中山市警方破获一起制售伪劣食品案，抓获罗某等 3 名犯罪嫌疑人，成功捣毁制售伪劣粉条的窝点。2011 年 2 月以来，罗某等人非法利用工业石蜡、墨汁、果绿、柠檬黄色素、玉米淀粉制作假“红薯粉条”和劣质“珍珠粉”。

(4) 重庆徐某等非法利用潲水油制售食用油案。4 月 27 日，重庆警方破获一起特大非法利用潲水油提炼食用油案件，抓获徐某等人。经查，徐某先后从曹某等人处收购潲水油，出售给油脂加工厂，加工提炼成问题食用油，销售给一粮油食品公司。

(5) 江苏江阴胡某等制售假牛肉案。5 月 2 日，江阴警方破获一起制售有毒、有害食品案，抓获胡某等 7 人。经查，胡某等人在无锡市张泾镇开设加工假牛肉的地下加工点，以母猪肉为原料，添加胭脂红、卡拉胶后，冒充假牛肉半成品出售。

(6) 黑龙江齐齐哈尔市张某等制售有毒、有害食品案。5 月 7 日，黑龙江齐齐哈尔市警方破获一起制售有毒、有害食品案，抓获张某等 3 人。经查，2010 年 9 月以来，张某非法使用工业卤水大量生产干豆腐，销往本地菜市场。

(7) 江西鹰潭陈某等制售有毒豆制品案。5 月 13 日，江西鹰潭警方会同福建南平警方，成功破获一起制售有毒、有害食品案，抓获陈某等 4 人。经查，陈某等人非法利用吊白块大量生产腐竹，销往江西、福建、广东等地。

(8) 广东东莞昱延食品有限公司制售有毒、有害食品添加剂案。5 月 31 日，广东东莞警方破获一起制售有毒、有害食品添加剂案，抓获 4 名犯罪嫌疑人。经查，台湾籍人赖某出资成立东莞市昱延食品有限公司，利用从台湾购进的原料非法生产有毒的食品添加剂，销往广东、河南、新疆等地。

(9) 河北石家庄张某等生产、销售有毒有害食品案。6 月 3 日，石家庄市有关部门捣毁一非法食品加工黑窝点，查获添加火碱的牛肚、鱿鱼、鸭肠、海参一批，抓获张某等 3 名犯罪嫌疑人。该团伙主要利用双氧水、工业火碱等有害物质，通过发制、漂白、浸泡等流程，加工有毒有害牛肚、鱿鱼、鸭肠、海参等水发产品进行销售。

(10) 辽宁大连王某制售有毒辣椒面案。6 月 8 日，大连市公安局破获一起制售有毒、有害食品案，收缴大量有毒辣椒面。经查，犯罪嫌疑人王某为增加销量，向普通辣椒面中掺入一种红色玉米皮，用于染红玉米皮的染色剂含碱性橙和罗丹明等有毒、有害的非食用化学物质。

资料来源：http://www.6eat.com/Info/2011/6/17/275370.htm.

度假村从源头抓起，严把食品原材料质量关应采取的措施主要有以下几点。

首先，供应商的选择需要客观、综合考量，以往的供应记录、原材料的种植、养殖过程是考察的重点；

其次，增加原材料质量检测环节，通过自主购买检测仪器或定期到相关部门检测的方式杜绝各类添加剂；

最后，尽可能选择有“身份证”的高档食材，以切实保证食品原材料的质量。

应用实例 13-1

最“牛”身份证——澳洲牛肉

被誉为世界上最安全、健康、美味的食材之一，“澳大利亚牛”从出生至死亡，一生都有“国家牲畜鉴别系统 NLIS”全程跟踪，终身监控——这被业界称为“最牛的身份证”。并且每一只将要进入屠宰场的澳洲牛都被要求心情非常“愉悦”，以减轻它们因心理恐慌、压力等负面情绪影响而导致的牛肉质量差异，可见澳洲肉类行业的确下足了功夫。

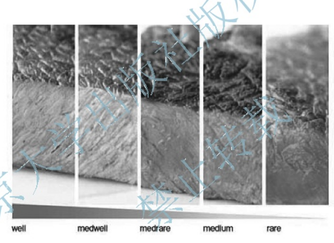


图 13.1　澳洲牛肉

资料来源：新浪时尚 http://fashion.eladies.sina.com.cn/lifestyle/2010/0902/150817119.shtml.

2. 审慎加工，建立食品安全可追溯体系

造成食品安全问题的环节还有可能出现在加工工艺上，不正当的存储，不恰当的烹饪方式，如过度油炸、膨化，都会产生一些不利于人体健康的物质，造成食品安全问题。因此，可以通过食品安全可追溯体系来遏制问题食品的扩散。

其一，任何厨房出品都需要贴上由哪位厨师烹制的标签，以便责任到人。

其二，任何出品都需留样，以备发生可疑食源性疾病或食物中毒时能提供检验，寻找事故原因。如最新出台的《上海市旅游团餐食品安全操作指南》规定：供应的各类菜肴均要分别留样 100g 置于消毒的密闭容器中，在冰箱内保留 48h。

其三，鼓励度假村参与“中国烹饪大师”、“中华餐饮名店”、中国“名菜”、“名点”、“名宴”或“中华名火锅”等餐饮品牌认证，以切实提高餐饮质量。

3. 广泛宣传，建立全员参与体系

度假村要编织一张全员参与食品安全宣传的大网，提高群众参与度，加强部门联动，形成市场监管合力。

第一，对于休闲度假村管理与服务人员，利用各种机会对其进行卫生法律、法规的宣传教育，定期组织人员培训，提高食品卫生安全意识。直接从事餐饮相关工作的人员必须持健康证上岗，并定期做健康检查。中西餐饮等直接经营食品加工服务的部门需至少配备1名营养师，从饮食营养的角度把关食物的烹制、食材搭配以及服务流程的合理性。

第二，对于度假者，要加强思想教育。在度假村客房与公共区域增放食品卫生安全宣传册、报刊、杂志等。

第三，对于社会公众及媒体，鼓励其积极举报，共同参与度假村食品安全监管工作。建立食品卫生安全有奖举报制度，由休闲度假村共同出资，成立举报奖励基金，鼓励社会公众及媒体积极参与食品安全监督。

4. 以人为本，建立高效的应急处理体系

一方面，度假村应制定可行的应急处理预案。休闲度假村要有一套切实可行的食品安全应急处理预案，加强决策指挥系统、应急检测技术支撑系统、应急队伍和物资保障体系建设，建立应对突发食品安全事故的救助体系和运行机制，规范和指导应急处理工作。

另一方面，完善相关保险。完善保险是做好安全事故善后工作、保障旅游者合法权益的保证。目前我国旅游保险在食品卫生安全方面尚不完善。重庆市渝中区2008年起实行的“统保”制度值得推广，该制度的一大亮点是首次将以前有歧义的食物中毒纳入了理赔范围。游客在旅行社参团出游时一旦出现食品安全等伤害事故，不须经过司法程序认定，只要旅游主管部门或旅游执法部门认定责任，即可启动理赔程序，保证游客能得到及时医治，这在全国旅游行业中尚属首创。休闲度假村亦可采纳此举以保证度假者的合法权益。

13.4 休闲度假村的设施设备安全管理

休闲度假村的设施设备安全管理作为度假村安全管理的又一重要组成内容，涉及面较广、隐患较多，需要经营管理人员定期排查与维修，杜绝意外事故的发生。

13.4.1 休闲度假村设施设备安全管理内容

休闲度假村是软环境与硬环境的结合，软环境是指度假村的服务与管理、无固定设施的活动项目等无形物品，硬环境除低值易耗品、食物原材料外主要指各类设施设备，主要分三类：娱乐设施设备、服务设施设备、基础设施设备。具体分类见表13-4。

度假者来到度假村为的是彻底放松，获得身心愉悦，因此娱乐设施设备是核心；服务设施设备是每位度假者必定会接触的东西，是重点；基础设施设备作为支撑性项目，是任何区域必须具备的，是基础。

据此，休闲度假村设施设备安全管理是指包含娱乐、服务、基础设施设备在内的涉及设备采购、安装、维护、维修、报废的全过程管理。娱乐设施设备是安全管理的核心内

容，服务设施设备是安全管理的重点内容，基础设施设备是安全管理的基础内容，三者相辅相成、互有交集、缺一不可。

表 13-4 休闲度假村设施设备分类

类别	具体内容	
娱乐设施设备	歌舞休闲类	夜总会类、歌舞观赏类、卡拉 OK 类
	文化休闲类	博物展陈类、图书类、手工艺制作类型、影剧音乐类、茶酒吧类
	疗养康体类	温泉类、SPA 类、按摩康体类
	游戏休闲类	棋牌类、游艺类、互联网类
	运动健身类	游泳嬉水滑水类、漂流类、冰嬉类、船艇运动类、球类、攀岩登山类、射击类、骑行类、滑雪嬉雪类、旱冰类、跳伞滑翔类、走跑类
	休闲放松类	垂钓类、农业参与类
	主题游戏类	主题游乐园、军事游戏类、探险游戏类、狩猎游戏类
服务设施设备	客房	床、椅凳、房间卫生间、通风系统、各类电器、防火防盗系统、装修材料
	公共区域	餐厅、前台、商场等区域的天花板、地板、厕所、电梯、装修材料、通风系统
基础设施设备	区内交通	
	给排水设施	
	供电设施	
	医疗服务设施	
	灾害防范设施	
	救灾设施	
	老年人、残疾人、儿童等特殊人群设施	
	信息服务设施	

13.4.2 休闲度假村设施设备安全管理措施

1. 娱乐设施设备

各类娱乐设施应有良好的安全措施。

具有危险性的项目(如水上运动、攀岩、探险等)均应在现场设置足够援救人员，且人员位置合理，观察范围无死角。

运动设施配备的教练员需具有相应的专业资格，人数及语种能满足需求。

各类娱乐设施设备需保证采购质量，确保其安装安全正确，定期派专人维护，维修与报废要及时。

室内娱乐场地要通风顺畅，防火防盗设施需定期进行检查维护。

2. 服务设施设备

室内装饰装修材料要符合《室内装饰装修材料有害物质10项国家标准》，室内空气质量基本达到GB/T 18883—2002《室内空气质量指标》的要求，能充分利用自然环境和再生性能源，尽量减少非再生性能源的消耗。

室内通风顺畅、系统完好、空气质量符合相应标准。

公共区域及卫生间干净、整洁、无异味，定时消毒。

各区域地板洁净，有防滑措施或警告。

天花板悬挂物牢固，有专人定期维护。

安全出口无物品阻隔，时刻保持通畅。

各类电器插座有使用说明和警示。

电梯设备要定期维护。

3. 基础设施设备

区内交通安全标志线基本符合国家标准。

停车场容量与度假村的游客接待量协调，布局符合度假区的游客分布和出入需求。

区内交通组织管理有序。

给排水、供电系统基本完善，满足度假村及员工生活需求，无污染。

能提供全天候的医疗卫生服务。

度假村内主要地点应设有免费SOS固定求助电话。

度假者集中处有灾害警铃、广播等示警设备。

在危险地段、场所设置规范、醒目的中英文警示标志或禁止进入的标志，且标志有夜间照明。

危险地段防护设施齐全、有效。

室内外消防设施设备符合国家规范。

所有设施安全有效，并由专门人员定期检查。

在灾害多发期和度假高峰期，同比例增派安全管理人员，专门对灾害隐患点进行排查、监测、记录和汇报，并及时采取防范措施。

课外阅读13-5

深圳华侨城“太空迷航”安全事故

2010年6月29日下午16点45分，深圳东部华侨城大侠谷游乐项目“太空迷航”(图13.2)发生垮塌安全事故，造成6人死亡，10人受伤，其中5人重伤。据介绍，“太空迷航”是东部华侨城在新运行的一个旅游项目，众多游客对该项目的评价较好。游客首先进入一个封闭的展馆，可以看到中国和世界的航天历史展览，现场还配有太空服，游客可穿上拍照。真正的“太空迷航”是指游客坐上一辆模拟的太空飞船，4个人一个船舱，总共可以坐48个人。“起飞”之前，游客会先感觉到周围漆黑，只有显示屏发亮。“起飞”之后则会感觉双腿非常沉重，随后屏幕上则显示冲破大气层，冲向太空的场景。整个过程都通过统一的程序控制。



图 13.2　深圳华侨城“太空迷航”项目

据当时坐在飞船上的游客介绍，事故发生时，首先整个设备似乎停电了，突然停止运行，还传出爆炸声，随后听到有人喊叫，部分船舱好像掉了下来，但是现场非常漆黑，完全看不清发生了什么。

2010 年 9 月，记者从深圳市盐田区安监局获悉，深圳东部华侨城“6·29”事故调查组基本查明了事故原因：“太空迷航”设备存在严重的设计缺陷；安装调试期间已发现隐患但未能有效整改；使用过程中维护保养不到位；该设备存在局部制造缺陷。

据调查组查明，“太空迷航”在设备设计方面存在的问题包括：座舱支承系统的中导柱法兰与活塞杆之间的连接为间隙配合，使中导柱内一个直径为 16mm 的螺栓承受交变载荷，设计上没有考虑该螺栓承受交变载荷，未进行相应的疲劳验算，而且结构设计没有考虑在现场安装、维护时保证该螺栓达到预紧力的有效措施。由于该螺栓松动，加剧了中导柱法兰与活塞杆在运行时的相对运动，使该螺栓的受力状况恶化，从而导致疲劳破坏。此外，还存在着中导柱连接结构设计不便于对该螺栓进行日常检查、维护，设备控制台急停按钮功能无法以最合适减速率停车，不符合国标要求等问题。

在设备制造方面和设备安装调试和使用方面存在的问题是：5 号座舱侧导柱焊缝存在虚焊缺陷，受力后完全断裂；设备在安装调试阶段已发现该螺栓容易松动，虽采取了一定的补救措施，但没有从技术上消除隐患。而且在使用过程中也没有及时发现该螺栓松动，加速了该螺栓的疲劳进程。

据调查，由于上述原因的综合作用，“太空迷航”设备在运行中，5 号座舱支撑系统的中导柱螺栓发生疲劳断裂，致使支撑系统失稳，引起与座舱连接的液压缸和侧导柱断裂，导致 5 号座舱与活动站台发生碰撞后坠地。随后，4 号、3 号、2 号座舱托架相继与坠地的 5 号座舱发生碰撞，致使 4 号、3 号、2 号座舱支撑系统失稳并与活动站台碰撞，导致事故发生。

资料来源：百度百科 http://baike.baidu.com/view/3884110.htm，有删改。

本章小结

安全是休闲度假村的生命线，安全管理是度假村管理工作的永恒话题。本章在提出休闲度假村安全管理内涵的基础上，分析度假村安全管理工作现状，指出自然环境、管理服

务和度假者行为是影响度假村安全的主要因素。接着，从自然环境安全、食品卫生安全和设施设备安全三方面分别提出休闲度假村安全管理的对策措施。当然，休闲度假村安全管理的措施在与时俱进，有兴趣的读者可以搜寻国内外度假村安全管理的经典案例，让好的对策方案不断充实到度假村经营管理体系中，以指导休闲度假村的不断发展。

复习思考题

一、名词解释

休闲度假村安全管理　　设施设备安全管理

度假资源　　生态环境

二、单项选择题

1. 以下不属于休闲度假村食品卫生安全事故特点的是(　　)。

A. 突发性　B. 影响广　C. 有规律可循　D. 极为复杂

2. 休闲度假村设施设备安全管理的核心内容是(　　)。

A. 娱乐设施设备　B. 服务设施设备　C. 基础设施设备　D. 餐饮设施设备

三、多项选择题

1. 休闲度假村安全管理的对象(　　)。

A. 度假资源　B. 生态环境　C. 度假者

D. 度假村服务人员　E. 度假村管理人员

2. 休闲度假村安全的主要影响因素(　　)。

A. 自然环境因素　B. 管理服务因素　C. 度假者行为因素

D. 时间因素　E. 地理位置因素

四、简答题

1. 休闲度假村度假资源和生态环境的安全管理有何不同?

2. 列举休闲度假村安全管理的内容。

五、论述题

1. 如何构建休闲度假村食品卫生安全管理体系?

2. 谈谈休闲度假村设施设备安全管理的具体措施。

课后阅读

旅游安全管理暂行办法

第一章　总　则

第一条　为加强旅游安全管理工作，保障旅游者人身、财物安全，根据有关法律、法规，制定本办法。

第二条　旅游安全管理工作应当贯彻“安全第一，预防为主”的方针。

第三条　本办法适用于从事经营旅游业务的企、事业单位。

第四条　各级旅游行政管理部门负责组织实施本办法。

第二章　安全管理

第五条　旅游安全管理工作应遵循统一指导、分级管理、以基层为主的原则。

第六条　各级旅游行政管理部门必须建立和完善旅游安全管理机构。

第七条　各级旅游行政管理部门，在当地政府的领导下，会同有关部门，对旅游安全进行管理。

第八条　旅游安全管理机构的职责：

（一）指导、督促、检查本地区旅游企、事业单位贯彻执行本办法及国家制定的涉及旅游安全的各项法规的情况；

（二）组织、实施旅游安全教育和宣传；

（三）会同有关部门对旅游企、事业单位进行开业前的安全设施检查验收工作；

（四）督促、检查旅游企、事业单位落实有关旅游者人身、财物安全的保险制度；

（五）受理旅游者有关安全问题的投诉，并会同有关部门妥善处理；

（六）建立和健全安全检查工作制度，定期召开安全工作会议；

（七）参与涉及旅游者人身、财物安全的事故处理。

旅游安全管理分为轻微、一般、重大和特大事故4个等级：

（一）轻微事故是指一次事故造成旅游者轻伤，或经济损失在1万元以下者；

（二）一般事故是指一次事故造成旅游者重伤，或经济损失在1万元至10万元(含1万元)者；

（三）重大事故是指一次事故造成旅游者死亡或旅游者重伤致残，或经济损失在10万元至100万元(含10万元)者；

（四）特大事故是指一次事故造成旅游者死亡多名，或经济损失在100万元以上，或性质特别严重，产生重大影响者。

第三章　事故处理

第九条　事故发生单位在事故发生后，应按下列程序处理：

（一）陪同人员应当立即上报主管部门，主管部门应当及时报告归口管理部门；

（二）会同事故发生地的有关单位严格保护现场；

（三）协同有关部门进行抢救、侦查；

（四）有关单位负责人应及时赶赴现场处理；

（五）对特别重大事故，应当严格按照国务院《特别重大事故调查程序暂行规定》进行处理。

第十条　处理外国旅游者重大伤亡事故时，应当注意下列事项：

（一）立即通过外事管理部门通知有关国家驻华使领馆和组团单位；

（二）为前来了解、处理事故的外国使领馆人员的组团单位及伤亡者家属提供方便；

（三）与有关部门协调，为国际急救组织前来参与对在国外投保的旅游者(团)的伤亡处理提供方便；

（四）对在华死亡的外国旅游者严格按照外交部《外国人在华死亡后的处理程序》进行处理。

第十一条　对于外国旅游者的赔偿，按照国家有关保险规定妥善处理。

第十二条　事故处理后，立即写出事故调查报告，其内容包括：

（一）事故经过及处理；

（二）事故原因及责任；

（三）事故教训；

（四）今后防范措施。

第四章　奖励与惩罚

第十三条　在旅游安全工作中做出显著成绩或有突出贡献的单位或个人，给予表彰或奖励。

第十四条　对违反有关安全法规而造成旅游者伤亡事故和不履行本办法的，由旅游行政管理部门会同有关部门分别给予直接责任人和责任单位以下处罚：

（一）警告；

（二）罚款；

（三）限期整改；

（四）停业整顿；

（五）吊销营业执照。

触犯刑律者，由司法机关依法追究。

第五章　附　　则

第十五条　本办法由国家旅游局负责解释。

第十六条　各省、自治区、直辖市旅游局可根据本办法，结合本地区的实际情况制定实施办法，并报国家旅游局备案。

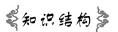
第十七条　本办法自1990年3月1日起施行。

资料来源：国家旅游局令第1号《旅游安全管理暂行办法》。

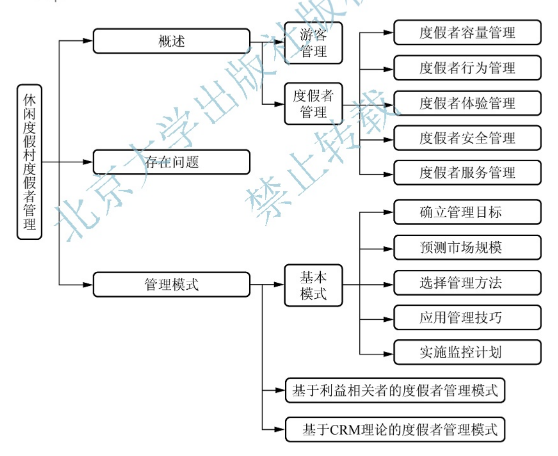
14

学习目标

知识目标	技能目标
（1）了解休闲度假村度假者管理的基本概念与主要内容 （2）了解休闲度假村度假者管理各项内容的常见措施 （3）了解休闲度假村度假者管理存在的主要问题 （4）掌握休闲度假村度假者管理的基本模式与流程	（1）熟悉度假者管理的主要内容并能够举例分析 （2）能够制定简单的度假者管理措施与方案 （3）掌握度假者管理的基本方法与技巧，并能够进行案例分析与应用



知识结构





导入案例

度假者乱扔垃圾煞风景　市民出游别忘文明

春夏正是出游的好时节，然而，很多人在旅游中随意扔垃圾，大煞风景(图14.1)。从余姚大隐镇至鄞州区横街镇惠民村一路上，美丽的慈江两岸树丛中和草地上到处是垃圾，有塑料饭盒、旧报纸、饮料瓶、塑料食品袋等，在一些开阔的地方，还有烧烤后留下的灰烬和废纸。

惠民村的竹林里堆积了许多垃圾，有火腿肠皮、肯德基袋子和被压扁的易拉罐。据该村村主任郑杭海介绍，由于村附近风景优美，村子下面又有多个登山步道，每到双休日，有许多人开着私家车到村子周围的山上去游玩，这些人常常会在地上铺着旧报纸或塑料布，坐下来看风景、吃东西，离开时垃圾并不带走。废弃的塑料布等被风一吹，四处乱飞，竹林的环境也被破坏了。

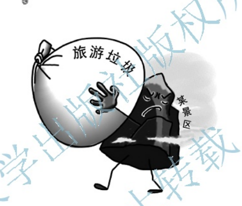


图 14.1　不受欢迎的节日“礼物”

从余姚市陆埠镇前往洪山村的路上，在一些风景秀美的地方，也不时看到散落在青山绿水间的垃圾，据当地人介绍，这是一些自驾游的游客扔下的，由于沿途不是风景区，没有专人清理，日久天长，垃圾越来越多。

在宁波市一些论坛上，有多名网友发帖，反映一些市民旅游时乱扔垃圾。日前，网友“动情”在天一论坛上发帖子，讲述了自己在鄞州区横街镇芝林村看到的情景，这名网友还上传了多张竹林中遍地是垃圾的照片。跟帖者中，也有人描述了自己在别的地方见到的类似情况。

不仅郊区有度假者乱扔垃圾，就是在位于城区的一些公园，度假者乱扔垃圾现象也很严重。一名清洁工表示，每到双休日，游人猛增，会留下大量垃圾，几个清洁工一天清理的垃圾有上百筐。

讨论题：度假者乱扔垃圾已经成为目前景区管理难题之一，一方面要坚持度假者就是上帝的宗旨，另一方面要保持景区的清洁卫生，同时还要防止与顾客的冲突、降低管理的成本费用。针对旅游景区垃圾泛滥和乱扔垃圾的现象，你有怎样合理可行的解决办法及措施？

资料来源：孙研．度假者乱扔垃圾煞风景 市民出游别忘文明[N]．宁波日报，2011-5-2(2)．

随着我国旅游业的快速发展，度假者数量也急剧增加，很多景区在旅游旺季时都会出现人满为患的现象，大量度假者的涌入对于景区的资源与环境保护形成了巨大的威胁，同时也使旅游安全、旅游服务等管理成为难点。因此，度假者管理成为旅游企业所必须实施的管理内容，这对休闲度假村本身及自然资源的可持续发展都具有重要的现实意义。

14.1 休闲度假村度假者管理概述

14.1.1 游客管理

度假者管理是在早期旅游环境容量概念的基础上进一步丰富演化形成的，即对度假者数量的控制会直接影响到旅游环境的承载力高低，但是度假者行为与态度、体验方式与过程等同样会对旅游环境容量产生影响。史蒂芬·佩吉(2004)认为度假者管理能够使旅游活动对旅游地环境与资源的影响降至最低程度，有效的度假者管理就是可持续发展型旅游的核心。

1. 国外游客管理研究

游客管理的基本理念与方法在欧美旅游较为发达的目的地和景区已经得到广泛的应用。郝艳丽等(2008)认为，自20世纪60年代起，游客管理模式在理论形成上越来越多样化，先后形成了游憩机会序列(ROS)、可接受的改变极限(LAC)、游客体验与资源保护(VERP)、游客风险管理(VRM)、游客影响管理(VIM)、游客活动管理程序(VAMP)等游客管理模式，见表14-1。

表14-1 国外游客管理模式一览表

游客管理模式理论	研究代表	主要观点
LAC	美国林业管理局	为旅游目的地环境改变设定一个可接受的极限，进行日常检测。当某区状况接近极限值时，马上采取管理措施
VIM	美国国家公园管理局	致力于研究与旅游影响有关的3个基本问题：问题的现状、问题的成因、解决问题的潜在对策
VERP	美国国家公园管理局	强调建立在资源与游客体验质量基础之上的与旅游承载力相关的战略决策，利用各项指标和标准来限定某类区域的理想状况
VAMP	加拿大公园管理局	以游客活动形式为中心，针对游客活动制定管理计划和支持系统，并根据游客团队特点提供服务
ROS	美国林业管理局	根据环境资源特征分区，对每一区域可能产生的而游客体验机会以及各机会指标、相关管理参数与指导原则进行定义

阅读资料14-1

国外游客管理的成功经验

西班牙之所以能够成为世界旅游大国，除了拥有丰富的旅游资源外，还有着文明的旅



游氛围和管理井然有序的旅游景点。西班牙所有的旅游景点都不允许开饭馆和咖啡馆，也不准零售任何食品、水和纪念品，更不准乱停车。沿街叫卖的小商小贩在景点是绝对禁止的，违者严惩不贷。西班牙旅游景点内不准吃东西，游客吃饭、喝水必须到城里的饭馆、咖啡馆，买纪念品必须到附近出售纪念品的商店。旅游景点里厕所全部免费，厕所布点合理，而且非常干净，洗手池，洗手液、手纸和烘干机等一应俱全，因此不可能发生随地大小便之类的不文明行为。

坐落在首都市中心的马德里王宫和布拉沃古典绘画博物馆，大门口没有任何人维持秩序，但是有两排弯曲的白色栏杆引导人们前进，游客有秩序地鱼贯而入。在这样的文明环境里，人们会自觉地约束自己的行为，任何不文明的行为都会让人觉得是一件十分丢人、极其难堪的事情。马德里大街小巷到处都能在路边看到体积不大的圆形垃圾箱，相隔20～30m就有一个，方便行人将垃圾扔进垃圾筒。

而著名的水城意大利威尼斯是一座面积不足8km^{2}的小城，城中居住着不足8万居民，每年平均接待1 200万游客。巨大的客流量严重威胁着当地旅游业可持续发展的能力。为了保持威尼斯的吸引力、减少旅游业对当地的负面影响，当地政府以及旅游主管部门制定了一系列游客行为管理政策。为了有效维护当地的文明旅游氛围，威尼斯政府采取了“软硬兼施”的方法，具体表现如下。

首先大力开展环保教育和宣传活动，以培养和提高旅游者以及当地居民的旅游资源环境保护意识，形成环保内在驱动力。当地旅游政府部门以及旅游企业共同倡导旅游可持续消费理念，即倡导旅游者的消费观念、消费结构、消费行为和消费模式向有利于环境、资源合理利用和人们整体素质提高的方向发展。

其次，在加强旅游者环保意识教育的同时，切实加强执法力度，从而有效地规范了游客行为、保护了旅游资源环境。威尼斯的旅游环保法规比较健全，除了严格执行欧盟、意大利的各种环保法规以外，威尼斯还专门制定了相关旅游法规，例如威尼斯市政府为规范旅游者行为而专门出台了名为“您不能”的行为规范手册，其内容包括游客不能在街头吃午餐、不能乱丢垃圾、不能在河道里游泳、不能在城内骑车或是驾驶其他任何车辆、不能在公共场合脱衣服、不能身着泳装行走街头等。对于游客的不文明行为执法官员会不留情面地给予高额罚款，如对在圣马可广场上野餐的游客的处罚高达250欧元。

资料来源：李娜．旅游景区游客管理研究——以北京欢乐谷的游客管理模式为例[D]．北京：北京第二外国语学院，2008.

2. 国内游客管理研究

国内学者也提出了许多游客管理的理论与观点，张文等(2007)对此进行了综述。何方永(2005)提出了对游客管理的3种理解：首先，游客管理就是游客行为管理，即游客责任管理，目的是规范与引导游客行为，以减少对旅游目的地的环境与资源的破坏；其次，游客管理是游客体验管理，其目的是为了提高旅游体验质量，增加游客满意度；再次，游客管理是协调环境保护与游客需求关系的一种工具。

张建萍(2003)指出，旅游者管理的目标是要塑造“有责任的旅游者”。袁南果等(2005)认为游客管理模式的目标是为了保证环境不受到不可接受的负面影响，从而制定管



理措施来引导限制游客活动，将破坏降到最低点。

刘亚峰等(2006)认为，游客行为管理的内容包括环境卫生方面的常规行为管理、破坏性行为管理和安全行为管理3个方面。他们指出，不同的旅游景区对游客行为的要求是不同的，如在生态旅游区，对游客的活动范围、装备乃至所穿的鞋子往往都有要求；在文物古迹景区，一般重点是监管触摸、涂刻及拍照等行为。除配备足够的人员进行监管外，导游的配合是有效的补充，为此必须注意对导游的管理。管理的方式主要有提醒、宣传教育，但强制性手段也是必不可少的。李萌等(2002)认为，游客不文明行为是景区管理的一个部分，景区管理部门要重视对游客进行引导和管理：景区工作人员首先应以身作则，发挥示范作用，带头爱护环境；景区应建立方便反映问题的渠道，便于游客反映问题和意见，及时消除不满情绪，预防破坏行为的发生；制定比较完备的规章制度对可能出现的各种不文明行为尤其是故意破坏行为加大制约力度；在旅游活动项目的安排中应有意识地增加与环境、景观保护有关的内容，使游客在生动有趣的活动中获得相关知识。

马勇等(2006)将游客管理的方法分为激发型管理和约束型管理两种，其中，激发型管理是一种软性管理，主要通过沟通和交流，充分激发旅游者的自我约束能力，包括教育、示范和引导；约束型的管理也称强制性管理，通过制定相应的行为规则，并借助强制力保障该规则得到遵守。吴必虎(2001)通过对国内外游客管理技术的归纳与总结，认为游客管理可分为直接管理与间接管理两种方式，直接管理是指直接改变旅游者的意志和行为，如限制利用量、限制某些类型的活动等。间接管理方法是指通过改变影响游客意愿和行为的因素，来改变游客的行为本身，如对设施作物理变更、加强对游客的宣传等。张建萍(2003)认为，应该通过导游或宣传手段对旅游者进行教育，通过法规、法律、制度等手段对旅游者行为进行制约，通过技术手段加强对旅游者的管理。李毅(2002)则提出了对游客管理的具体措施，即严格控制游客数量，有效控制游客活动，加强对游客的宣传和教育，重视导游管理和培训。

14.1.2 休闲度假村度假者管理

本书将休闲度假村的游客明确为“度假者”，则休闲度假村的度假者管理即为“度假者管理”。

度假者管理是休闲度假村旅游经营管理的重要组成部分，实施科学有效的度假者管理有助于完善旅游管理体系，塑造高质量的度假村旅游景区，提高度假者满意度，促进旅游全面可持续发展。虽然近年来有关休闲度假村的度假者管理研究备受重视，但是度假者管理的现状却存在很多的问题，例如管理手段的单一、管理效率的低下等都制约着旅游业的发展，困扰着度假村企业的发展。因此，休闲度假村建立符合自身发展特点的度假者管理模式，以全新的视角和方法不断提高度假者管理的效果，对于实现度假村的可持续发展意义非常重大。

度假者管理是指休闲度假村或管理机构通过各种手段组织和管理度假者行为的过程，度假村通过对度假者容量、度假者行为、度假者体验、度假者安全、度假者服务等的调控和管理来强化旅游资源和环境的吸引力，实现旅游资源的永续利用和旅游目的地经济效益的最大化。休闲度假村实施度假者管理是企业管理者使用现代管理手段，是实




现度假者满意与目的地满意的过程，根据颜虹(2010)的理论，休闲度假村度假者管理的主要目的是保护资源和提升度假者旅游体验质量两个方面。休闲度假村度假者管理体系如图 14.2 所示。

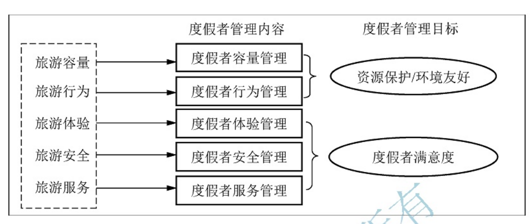


图 14.2　休闲度假村度假者管理体系

1. 度假者容量管理

黄瑞华等(2007)认为旅游容量是在不降低旅游者体验的前提下，在旅游资源、设施以及该区域社会经济承受范围内旅游景区所能接纳的旅游者的数量或活动量。度假者容量管理是对休闲度假村特定旅游空间内旅游活动量的管理，目的是实现旅游合理容量，并保证旅游活动量不会对该旅游地的可持续发展造成危害。

影响度假村度假者环境容量的因素包括很多方面，如自然条件、资源条件、天气、地方民俗、当地居民态度、游客素质、游客心理、游客时空分布、景区接待能力等。休闲度假村应随时关注度假者数量，一旦出现客流拥挤，应立即通过电子公告牌向度假者发出预警信息，引导度假客流的合理改向；若在旅游旺季出现度假者井喷现象，度假村应考虑开发新的旅游项目，或是通过提高门票价格强制分流。其他的常见管理措施还包括：对通道和入口进行管制，例如仅限行人或骑自行车；灵活设计景区游线，避免度假者过度集中；通过增加活动项目减少度假者排队等待时间。

2. 度假者行为管理

度假者行为管理是对各种可能损害旅游地环境和景观质量的度假者不文明旅游行为的管理，主要包括度假者违反旅游法律法规的活动行为，以及在旅游过程中的任何不道德行为与不良行为。通常来讲，度假者的不文明行为主要表现为 3 种类型：一是参与色情、赌博等违法犯罪活动；二是在游览过程中的违章行为，如乱攀乱爬、乱涂乱刻、违章拍照、违章采集、随意给动物喂食物等；三是随地吐痰和乱扔垃圾的不文明行为。

这些问题都向度假村的管理者敲响了警钟，度假村应注重对度假者行为的管理和控制，将正确的行为方式和态度通过教育途径传递给度假者。休闲度假村度假者行为管理的常见措施包括：专门设计游览步行道，减少度假者对环境的影响；倡导并大力宣传旅游文明行为；禁止随地吐痰、乱扔垃圾、毁坏财物等不文明行为；对于景区内发生的违法犯罪行为，协助公安部门依法处置。

阅读资料 14－2

愤怒游客的3种类型、性格特征及对策

度假村常见的“愤怒游客”类型及管理对策见表14－2。

表14－2 愤怒游客的类型及管理对策

	利己型	主宰型	歇斯底里型
特征	“我第一”，“我最先”，“只有我”	教你该如何干，如果你解决问题的方案不成功，就会指责你不称职	大喊大叫，有任何偏移就会大发雷霆
对策	不要将他的过激言辞看作是对你个人的冒犯，不要急于忙你手头的工作而让他感觉不受重视；记住并运用他的名字和职务并适当恭维。承认他很忙；不要向他宣讲制度规定，因为他自认为比规定高明，可以向他说明制度允许干的事	友善、礼貌，并尽量满足他们的要求；如果确实不能按他提出的要求办，必须解释清楚，保持规定上的一致性。不能因为顾客要求破坏制度规定	尽量让他们发泄情绪。要让他感觉到你理解并认可他的心情，不要有抵触情绪，否则会将事情弄僵。将他带离人多现场，请他冷静下来

应用案例 14－1



中国公民国内旅游文明行为公约

（1）维护环境卫生。不随地吐痰和口香糖，不乱扔废弃物，不在禁烟场所吸烟。

（2）遵守公共秩序。不喧哗吵闹，排队遵守秩序，不并行挡道，不在公众场所高声交谈。

（3）保护生态环境。不踩踏绿地，不摘折花木和果实，不追捉、投打、乱喂动物。

（4）保护文物古迹。不在文物古迹上涂刻，不攀爬触摸文物，拍照摄像遵守规定。

（5）爱惜公共设施。不污损客房用品，不损坏公用设施，不贪占小便宜，节约用水用电，用餐不浪费。

（6）尊重别人权利。不强行和外宾合影，不对着别人打喷嚏，不长期占用公共设施，尊重服务人员的劳动，尊重各民族宗教习俗。

（7）讲究以礼待人。衣着整洁得体，不在公共场所袒胸赤膊；礼让老幼病残，礼让女士；不讲粗话。

（8）提倡健康娱乐。抵制封建迷信活动，拒绝黄、赌、毒。

美国生态旅游者应该遵守的10条“道德标准”

（1）了解当地的地理概况，当地居民的习惯，风俗和文化。

（2）尊重地理环境的生态脆弱性。

（3）只留下脚印，只留下照片。

(4) 尊重别人的隐私和尊严。

(5) 不买用濒危动植物制成的产品。

(6) 走设计的路线，不打扰动物的栖息地，不破坏动植物。

(7) 了解并支持环境设计和组织。

(8) 尽量徒步和使用对环境无害的交通工具。

(9) 支持节约能源，环保的企业。

(10) 遵守环境保护规范，约束在特殊景点和生态系统的旅游行为。

3. 度假者体验管理

在休闲度假村的度假者管理实践中，相比度假者体验管理，度假村通常更加重视对度假者行为的管理。贝勇斌等(2009)认为，虽然度假者的行为与度假者的个人素质有着一定的联系，但是，度假者的行为与度假者的体验有着更直接的联系。度假者的低体验感会直接导致度假者行为失范。因此，休闲度假村作为旅游体验型景区，忽视度假者体验管理就势必导致对度假者行为管理的失效，因此，度假村在进行度假者行为管理的同时，更需要重视加强对度假者的体验管理。魏峰群(2006)提出旅游体验管理的主要任务是：旅游企业必须将旅游产品和服务体验化，生产满足体验展示的商品，将产品融入品牌体验之中，策划展示产品体验的活动，增加旅游的体验内涵；合理组织旅游企业的生产要素，使产品稀缺感知化，增加其经济价值；重视员工的自我体验，维护并不断改善各种社会关系。

休闲度假村的度假者体验管理是指度假村企业策划、生产、展示具有参与体验功能和意义的旅游产品或活动项目，使度假者能够从中满足好奇、获得教育、感悟快乐，达到身心愉悦。结合国外的度假者管理先进经验，度假者体验管理的核心内容和评价指标就是度假者(游客)满意度。度假者(游客)满意度决定着度假村的生存和发展，20 世纪 70 年代，美国学者皮萨姆(Pizam)提出："游客满意是游客对目的地的期望与在目的地的实际体验相比较的结果，若期望与实际体验比较的结果使游客感到满足，则游客是满意的；反之，则游客不满意。"休闲度假村提高度假者(游客)满意度，做好度假者体验管理的常见措施有：规划旅游购物和娱乐场所，增强旅游体验；保持旅游环境与设施的清洁、舒适及使用便利，维持良好的景观质量；合理安排旅游活动项目，避免造成长时间的排队和冲突。

以温泉旅游度假产品为例，其度假者满意度测评指标见表 14－3。

表 14－3　温泉旅游度假产品度假者(游客)满意度的测评指标①

产品衡量维度	产品绩效指标
温泉资源	① 温泉疗效；②温泉质量(水质、水温、水量)；③温泉池特色；④温泉地文化氛围；⑤温泉项目的多样性及质量；⑥康体娱乐活动的多样性及合理性；⑦温泉地环境的生态性

① 江金波、高娟．基于四分图模型的温泉游客满意度测评及其应用研究——以聚龙湾天然温泉旅游度假村为例[J]．热带地理，2011(1)．



续表

产品衡量维度	产品绩效指标
温泉旅游度假地服务	⑧工作人员具备的温泉专业知识和技能；⑨工作人员服务态度；⑩工作人员服务效率；⑪对游客投诉的处理；⑫住宿价格；⑬餐饮价格；⑭洗浴价格
温泉旅游度假地设施	⑮住宿档次及条件；⑯餐饮口味及条件；⑰游览设施；⑱内部交通方式及便利性
旅游商品	⑲旅游商品价格；⑳旅游商品种类及特点
旅游通达性	㉑外部交通的便利性；㉒通信条件的方便性

14.1.3 度假者安全管理

根据马斯洛的需求层次理论，安全需求是旅游者最基本的需求，也是旅游业发展的保障，被称为旅游业发展的生命线。近些年，随着旅游活动的升温，特别是在我国实行双休日和延长“十一”假期所形成的黄金周以来，旅游安全问题更加突出。“没有安全就没有旅游”，休闲度假村的度假者安全事故不仅会对旅游业产生不良的影响，影响度假者的旅游体验，给度假者带来心理上的阴影，而且重大的度假者安全事故将严重影响当地旅游业的形象，制约旅游业的发展，给旅游业带来致命的打击。因此，度假者出行安全不仅影响到一个休闲度假村的运营，而且更重要的是，它将关系到整个地区的安全信誉，影响到潜在度假者的出游动机的形成或取消。

国外的旅游安全管理主要集中在恐怖主义、犯罪、战争与政治不稳定、景区游览安全、旅游交通安全等方面。本书认为，休闲度假村的度假者安全管理是指对旅游过程中度假者的人身安全、财产安全和心理安全的管理，它是旅游景区正常运营和旅游业发展的基本保障。常见的管理措施有：做好度假者安全须知、安全警示标志、准备应急处置预案等工作；加强对船只、缆车、游艇等设施的日常检查；杜绝火灾隐患，确保度假者的生命及财产安全。

应用案例 14-2

旅游安全管理暂行办法

（国家旅游局令第 1 号发布）

第一章　总　　则

第一条　为加强旅游安全管理工作，保障旅游者人身、财物安全，根据有关法律、法规，制定本办法。

第二条　旅游安全管理工作应当贯彻“安全第一，预防为主”的方针。

第三条　本办法适用于从事经营旅游业务的企、事业单位。

第四条　各级旅游行政管理部门负责组织实施本办法。

第二章　安全管理

第五条　旅游安全管理工作应遵循统一指导、分级管理、以基层为主的原则。



第六条　各级旅游行政管理部门必须建立和完善旅游安全管理机构。

第七条　各级旅游行政管理部门，在当地政府的领导下，会同有关部门，对旅游安全进行管理。

第八条　旅游安全管理机构的职责：

（一）指导、督促、检查本地区旅游企、事业单位贯彻执行本办法及国家制定的涉及旅游安全的各项法规的情况；

（二）组织、实施旅游安全教育和宣传；

（三）会同有关部门对旅游企、事业单位进行开业前的安全设施检查验收工作；

（四）督促、检查旅游企、事业单位落实有关旅游者人身、财物安全的保险制度；

（五）受理旅游者有关安全问题的投诉，并会同有关部门妥善处理；

（六）建立和健全安全检查工作制度，定期召开安全工作会议；

（七）参与涉及旅游者人身、财物安全的事故处理。

旅游安全管理分为轻微、一般、重大和特大事故4个等级：

（一）轻微事故是指一次事故造成旅游者轻伤，或经济损失在1万元以下者；

（二）一般事故是指一次事故造成旅游者重伤，或经济损失在1万元至10万元(含1万元)者；

（三）重大事故是指一次事故造成旅游者死亡或旅游者重伤致残，或经济损失在10万元至100万元(含10万元)者；

（四）特大事故，是指一次事故造成旅游者死亡多名，或经济损失在100万元以上，或性质特别严重，产生重大影响者。

第三章　事故处理

第九条　事故发生单位在事故发生后，应按下列程序处理：

（一）陪同人员应当立即上报主管部门，主管部门应当及时报告归口管理部门；

（二）会同事故发生地的有关单位严格保护现场；

（三）协同有关部门进行抢救、侦查；

（四）有关单位负责人应及时赶赴现场处理；

（五）对特别重大事故，应当严格按照国务院《特别重大事故调查程序暂行规定》进行处理。

第十条　处理外国旅游者重大伤亡事故时，应当注意下列事项：

（一）立即通过外事管理部门通知有关国家驻华使领馆和组团单位；

（二）为前来了解、处理事故的外国使领馆人员的组团单位及伤亡者家属提供方便；

（三）与有关部门协调，为国际急救组织前来参与对在国外投保的旅游者(团)的伤亡处理提供方便；

（四）对在华死亡的外国旅游者严格按照外交部《外国人在华死亡后的处理程序》进行处理。

第十一条　对于外国旅游者的赔偿，按照国家有关保险规定妥善处理。

第十二条　事故处理后，立即写出事故调查报告，其内容包括：

（一）事故经过及处理；

（二）事故原因及责任；

（三）事故教训；

（四）今后防范措施。

第四章　奖励与惩罚

第十三条　在旅游安全工作中做出显著成绩或有突出贡献的单位或个人，给予表彰或奖励。

第十四条　对违反有关安全法规而造成旅游者伤亡事故和不履行本办法的，由旅游行政管理部门会同有关部门分别给予直接责任人和责任单位以下处罚：

（一）警告；

（二）罚款；

（三）限期整改；

（四）停业整顿；

（五）吊销营业执照。

触犯刑律者，由司法机关依法追究。

第五章　附　　则

第十五条　本办法由国家旅游局负责解释。

第十六条　各省、自治区、直辖市旅游局可根据本办法，结合本地区的实际情况制定实施办法，并报国家旅游局备案。

第十七条　本办法自 1990 年 3 月 1 日起施行。

14.1.4　度假者服务管理

随着度假者自我保护意识的不断增强和媒体的宣传报道，度假者对休闲度假村的期望值也越来越高。当今社会是一个服务性的社会，度假者常常在想他在游览过程中所获得的旅游服务是否“物有所值”，因此，当度假者的预期效果不如自己所愿时，旅游投诉就会出现，纵观目前大多数的旅游投诉内容，较多的集中在服务收费和服务质量等方面。休闲度假村的度假者服务管理就是对各项旅游服务内容和服务质量的管理，对于度假者投诉进行妥善及时的处理，从而提高度假者的信任度和满意度。

当今社会是一个服务性的社会，为了更好地适应市场需求，促进旅游社区的和谐发展，休闲度假村的管理者必须重新审视景区的管理机制，注重对服务细节的完善与强化，从这个意义上讲，我国的旅游景区即应进入了服务管理的时代，站在服务质量管理的角度来研究景区的规划、开发与管理，对于景区的全面升级意义重大。

国际标准化组织颁布的 ISO9004—2《质量管理和质量体系要素第二部分：服务指南》认为：服务是为满足顾客的需要，供方与顾客接触活动和供方内部活动所产生的结果。该组织将服务内容概括为：设施、能力、人员的数目和材料的数量；等待时间、提供时间和过程时间；卫生、安全性、可靠性和保密性；应答能力、方便程度、礼貌、舒适、环境美化、胜任程度、可信性、准确性、完整性、技艺水平、信用和有效的沟通联络。基于这一标准，结合休闲度假村的度假者管理特点，其常见的度假者服务管理措施主要包括：规范市场秩序，提升服务品质；提高导游服务水平和服务质量；推行异地投诉和网上投诉，及时处理度假者意见。

应用案例 14-3

按照顾客对服务质量感知的基本标准，确定由高到低的服务质量判定的5个基本方面：可靠性、响应性、保证性、移情性和有形性。

1. 可靠性：按照承诺办事

可靠性是指准确可靠地执行所承诺服务的能力。从更广泛的意义上说，可靠性意味着企业按照其承诺行事——包括提供服务、问题解决以及定价方面的承诺。顾客更愿意与信守承诺的企业打交道，特别是那些能够信守关于核心服务方面承诺的企业。

2. 响应性：主动帮助顾客

响应性是指帮助顾客及提供便捷服务的自发性。该维度强调在处理顾客要求、询问、投诉和问题时的专注和快捷。响应性表现在顾客在获得帮助、询问的答案及对问题的解决前等待的时间上。响应性也包括为顾客提供其所需要服务的柔性和能力。

3. 安全性：激发信任感

安全性是指雇员的知识和谦恭态度，以及其能使顾客信任的能力。在顾客感知的服务包含高风险或其不能确定自己有能力评价服务的产出时，如银行、保险、证券交易、医疗和法律服务，该维度可能特别重要。

资料来源：http://baike.baidu.com/view/1330762.htm

14.2 休闲度假村度假者管理存在的问题

14.2.1 唯经济效益至上，缺乏对度假者管理重要性的认识

休闲度假村唯经济效益至上，过度重视获取旅游经济效益。大多数旅游经营管理者不具有长远的发展眼光，管理目标只是在于如何吸引大量的度假者，对大批量度假者进入后带来的负面影响没有考虑或考虑不周全，缺乏可持续发展的前瞻性，缺乏对度假者管理重要性的认识，甚至认为只要能够收门票、卖饭菜，根本不需要进行度假者管理。还有一些规模较小的休闲度假村受经济利益的驱动，为了增加旅游经济效益，增加度假者消费，不仅缺乏对度假者环保意识和文明旅游的教育，甚至对一些度假者的不文明行为视而不见。而作为旅游供给方，在缺乏统一规划和环卫设施的情况下，盲目开发，急于上马，也容易产生安全隐患；在旅游旺季到来的时候也无法提供规范的旅游服务，因而造成度假者与度假村员工之间的矛盾，甚至会产生冲突，产生极为恶劣的影响。例如：某旅游团在贵州黄果树瀑布某休闲度假村就餐时，遭遇了两三百名度假者同时“抢餐”的事件，最后却只抢到了三块豆腐和一小碟青菜，而饭店的服务员则大概15分钟才会端上一盘菜来，根本无法填饱肚子，度假者纷纷表示愤慨，但导游和饭店方都置之不理。

14.2.2 从业人员培训管理不到位，缺乏度假者常态管理的意识和基本技能

我国旅游业从业队伍长期以来都存在流动性强、稳定性不够的问题，尤其是许多基层管理人员的素质相对较低，服务意识和技能相对较差，加之很多休闲度假村景区和企业对

从业人员的培训和管理不到位，缺乏对从业人员管理能力、岗位责任、服务意识、服务技能的培养和要求，服务人员缺乏起码的职业道德和服务技能。媒体经常有这样的报道，在国内的许多景区，游客随意在文物古迹上拍照、嬉戏，或者在景区乱扔垃圾，景区工作人员却对这类不文明行为“习以为常”或“视而不见”，很少上前劝导制止。例如，许多小规模的农家乐多以私人农户经营为主，服务人员或是家人帮忙或是临时聘请，无法开展系统的培训管理，一些基本的服务意识和安全、卫生技能都不具备。

应用案例14－4

2006年，成都都江堰虹口景区的山角峰避暑山庄就发生了一起一氧化碳中毒造成一死一伤的事故。山角峰避暑山庄设有茶座、娱乐室以及20间客房，据称在虹口景区属于中等以上级别的农家乐，旅游淡季时二三十元钱就可以包吃包住耍一天。发生事故的客房位于住宿楼的二楼，这里不同档次的客房几乎都是在一间空屋子内放上几张数量不等的床垫，而床垫几乎就占据了房间三分之二的空间，使整个房间看起来十分局促和狭小，每间客房也都只有一扇推拉式的窗户。整个农家乐均未张贴游客在农家乐游玩时需要遵守的注意事项。

虹口景区共有10余家农家乐，几乎没有一家张贴或者设有游客游玩住宿需要注意的事项内容的标志。据虹口景区管理局李局长介绍，虹口景区现有137家农家乐，“一般来说，农家乐都没有相对固定的服务人员，旺季才从外面招人，一到淡季服务员就回家忙农活去了。”在虹口景区深溪沟内一户农家乐上班的王大姐称，她家在农村，平常除了在农家乐上班，还要忙家里的农活。“我们只能从农村招人当业余服务员啊！难道要我们从城里面找经过专业培训的高素质服务员？我们这里毕竟是农家乐！”虹口景区一户农家乐的老板如此表示。

虹口景区管理局李局长表示，由于景区内的农家乐太多，旅游管理部门不可能对每位从业人员进行服务以及安全方面的培训，因此最多就只能每户选择一名代表进行培训，“让他们再对其他人传达培训内容。”李局长称，为了迎接五一黄金周，4月28日景区管理局就与景区内的农家乐经营者签订了《文明经营安全责任书》。

据景区管理局李局长介绍，死者杨平宇(化名)及其女友一行20多名来自成都的游客，于上周五晚到达虹口景区并入住了山角峰避暑山庄。由于当晚天气很冷，吃过晚饭后游客便提出回房间打麻将，杨平宇等几人在室内生起了炭火取暖，打完麻将后杨又将炭盆端进了自己和女友的房间。“对于游客如何能在客房内生炭火一事，农家乐老板和服务员都说不知道，第二天早上服务员敲门时才发现。”李局长称，按照农家乐老板的说法，游客们生炭火使用的锅是他们自己从外面捡来的——一名卖烧烤的老婆婆留下的，木炭也是游客自己从楼下库房里拿的(农家乐做烧烤时使用的)。

根据都江堰市旅游局制定的《农家乐开业基本条件》和《都江堰市农家乐旅游服务质量星级评定实施细则》的规定，农家乐开业应具备的基本条件和要求包括：从业资格、经营服务场地、接待服务设施、经营管理、从业人员等几个方面，要求经营者在“经营管理上有明确经营范围和经营方式，实行岗位责任制及服务规范化”；从业人员也“应经培训考核，达到岗位合格的要求”。然而，一些农家乐的老板却笑称，这样的规则对于他们农

家乐这种特殊旅游行业来说，“要完全真正施行起来难度不小。”

资料来源：新浪网，http://news.sina.com.cn/o/2006-05-16/03528933830s.shtml.

14.2.3 度假者管理服务设施不完善，相关服务系统缺乏

科学合理的规划直接影响着度假者的行为及旅游活动。在休闲度假产业迅速发展的同时，休闲度假村制定旅游规划的却非常少见，常常是以高级管理层个人意见为主开展景点的建设和开发，度假村内的旅游活动和旅游项目也缺乏合理的组织，这在一定程度上导致度假者游览的不畅通、不满意。此外，缺乏景区综合利用规划也会导致服务设施的建设与选址方面的问题，例如厕所太少，或是太过偏僻；还比如商贩摊点乱摆乱卖，破坏卫生环境等。

度假者的不文明或破坏性行为在很大程度上是由于景区缺乏科学的规划，服务设施不完善所造成的，例如停车场的位置、游道的设计、旅游项目的设计、标识系统等都与度假者的拥挤程度和对环境的影响密切相关。除此之外，垃圾桶的数量、位置、分布和开口不合理，厕所数量不足和分布不合理，缺少让游人休息的设施等客观原因都会导致不文明行为的增加。因此，休闲度假村的度假者管理不仅需要制定具体的管理措施，更加需要建设与完善相应的服务设施，诸如度假者服务中心、滚动信息屏、医务室、安全警示牌和防护栏等都是必需的管理服务设施。

应用案例 14-5

2002年，北京师范大学实验幼儿园在朝阳区蟹岛绿色生态度假村组织了植树旅游活动，按照事先的约定，这个幼儿园小班的4岁左右的孩子、家长、老师约300人到朝阳区蟹岛温泉度假村进行植树并在度假村里游玩。在进行完植树以及采摘、观赏动物表演等活动后，中午1点左右，在一位度假村导游的带领下，一部分人走向这个村里的“十二种桥”，准备在这个由一个水塘、水中的小岛以及12座从岸边通向小岛的各式铁索桥的景点放松一下心情，但意外恰恰就在人们没有任何思想准备的时候发生了。

当许多孩子和家长由一座铺有木板的入口桥到了水中的小岛后，打算返回时却发现能够供大人、小孩一起通过的只有一座中间用铁丝网弯成V形、上面两端固定在两条铁链上的铁索桥，其他几座桥都是供大人冒险用的独木桥、吊环桥等，于是，孩子和家长便纷纷攀爬上那座V形桥，准备回岸。13点04分，这个在一位没有上岛的家长拍摄下全过程的摄像机发现的准确时间，是让当事的许多人心惊肉跳的惊悚一刻：正当孩子、家长们在桥上晃晃悠悠地走向对面，连接V形桥一端的铁索忽然绷断，桥轰然向一侧倾斜，失去平衡的20多名家长和14名幼儿全部落入水中，一时间，大人的惊叫、孩子的哭声响成一片。

万幸的是，池塘中的水不算深，惊魂稍定的家长从水中站起来，迅速地寻找自己的孩子，而在岸边的其他没有落水的家长纷纷跑到水中帮助捞救孩子。一阵紧张的忙乱之后，当浑身湿透的家长、孩子从水里回到岸边，当天北京城刮着的5、6级大风又让他们瑟瑟发抖、狼狈不堪。在紧急与度假村管理部门交涉后，约40名落水的幼儿、家长被安排在了几间客房里，换衣、洗澡、镇静神经。

后经调查，事故原因是铁索桥系景区自行焊接，未经过有关部门的安全检测，事发当时桥面违规超载，从而造成了安全事故。

资料来源：http://news.xinhuanet.com/newscenter/2002-04/10/content_353008.htm.

14.2.4 管理混乱，人性化管理不到位

目前休闲度假村的度假者管理会出现两个极端的现象，要么度假村完全无视度假者管理的重要性，不采取任何管理手段，放任游客的行为；要么制定缺乏人情味的硬性管理措施，管理过于严厉。这都是度假者管理当中应当避免和改正的方面。目前，休闲度假村的度假者管理内容大多偏重于对度假者行为的管理，主要集中在减少度假者对环境和资源的破坏方面，而忽视了对度假者的体验质量和游览安全的管理，对度假者的满意度及相关投诉行为不能做出合理而及时的解决。

休闲度假村在旺季时常常面临度假者流量瞬间加大的局面，景区管理甚至会出现失控，此外，对于度假者行为的管理方法和手段通常都表现得过于直接、过于硬性，如罚款、处罚、禁止等，无法让度假者真正意识到不文明行为的危害，因此，管理较为被动，而且管理成本也相对较高，不能以人为本，从度假者的角度出发制定相应的管理措施，提供人性化的服务。此外，目前我国许多休闲度假村还普遍存在着管理混乱的问题，主要包括：商贩围追度假者出售商品；随意圈地占点收取拍照费；景区收费不合理，重复收费情况严重；清扫人员不到位，垃圾满溢，不及时清运等，由于在管理上缺乏必要的疏导和调控，导致度假者的不文明行为频频发生，而景区的管理混乱更无法对度假者的行为进行很好的约束与监控。例如，某度假者与家人一同去江苏省一个新开的主题公园游玩，当天天气十分炎热，在进入一座球幕影院时，虽然度假者较少，但是仍需沿“之”字形围栏走上好多圈才得以进入。度假者在经过一展览门口时想借用洗手间，却被工作人员告知未到开放时间，只好顶着烈日走到200米开外的厕所。

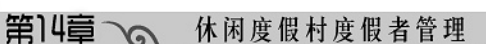
14.3 休闲度假村度假者管理的模式

14.3.1 度假者管理的基本模式

休闲度假村的度假者管理模式即休闲度假村在明确的管理目标之下所选择的度假者管理方法及所制定的度假者管理方案，其中应用具体的度假者管理技巧非常重要，基本管理模式如图14.3所示。

1. 确定管理目标

休闲度假村度假者管理目标的关键是要回答这样一个问题，即“如何吸引更多的度假者来这里度假游览”，答案可以是简单的追求利润，也可以是复杂的资源保护，从而直接决定度假者管理的走向和流程设计。



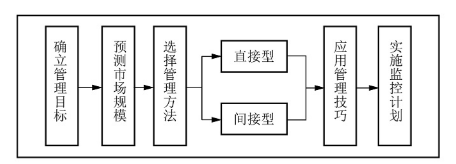



图 14.3 休闲度假村度假者管理的基本模式

2. 预测市场规模

对休闲度假村的度假者规模和类型进行初步的预测，并对市场做出细分，例如主要的度假者是来自家庭、企事业单位，还是自驾度假者？对旅游市场的定位能够使度假村更准确地把握不同类型度假者的心理特点，从而采取相适应的人性化管理办法。

3. 选择度假者管理方法

常见的度假者管理方法包括直接硬性管理法和间接软性管理法，具体区别见表 14－4。

表 14－4 休闲度假村度假者管理的直接法与间接法比较

内容 方式	度假者服务管理	度假者容量与安全管理	度假者行为与体验管理
直接 管理法	加强巡视 罚款 使用闭路电视监视	利用禁行牌、围栏或保安限制度假者活动范围 限制度假者数量 限制度假者停留时间	禁止篝火晚会 禁止野营 禁止超出道路和游径的旅行 禁止乱扔废物
间接 管理法	改进停车设施 改善并维护景区道路 扩大视野，提高景观质量	利用景点信息牌、方向标志和解说系统引导度假者流动线路 收取固定入场费 根据场所和季节收取不同的费用	教育度假者遵守规则 号召度假者予以协助

对于休闲度假村而言，无论其规模大小，都需要综合使用上述两种管理方法，即将直接型度假者管理和间接型度假者管理灵活地组合使用，从而发挥各自的管理优势。一方面，为了保护度假者的安全，防止脆弱的旅游环境遭受破坏，直接的硬性的管理是非常必要的；另一方面，随着度假者素质的不断提升，人性化的软性管理应当被逐步地引入到度假村度假者管理中来，更多地使用教育和引导的方式对度假者行为加以疏导，并且注重激发度假者的主动性和积极性，使之共同参与到旅游管理过程之中。

4. 具体的度假者管理技巧

1） 分区管理

休闲度假村中一些最容易引起注意的负面影响都直接与度假者数量及拥挤状况相关，分区管理有助于减轻特定区域内的旅游压力，并且有效缓解不同使用者或利益群体间的矛

盾。度假村通过合理规划旅游功能分区，并综合使用各种旅游交通方式，如步行道、电瓶车、自行车、机动车等，能够有效地疏导度假者。

2）收费与定价

利用收入门票来减少度假者数量作为一种硬性管理方法，尽管会产生一些负面的影响，但是它仍然不失为一种有效的管理及控制需求的方法。在旅游旺季时，通过收取门票或是提高入场价格，可以起到使客流稳定平衡的作用。

3）提供高质量的旅游体验

在旅游过程中，如果度假者倍感愉悦，并且能够获得有求必应的服务，则会减少其破坏行为的发生。有助于度假者获得高质量旅游体验的管理与服务措施有以下几点。

（1）热情接待、积极鼓励并给予度假者个性化的关注。

（2）度假村工作人员应随时准备解答度假者提出的问题，并提供准确无误的信息。

（3）度假村应保持接待设施的干净整洁，营造舒适怡人、井然有序的游览环境。

（4）采取避免让度假者感到乏味或不愉快的相关措施，例如小赠品、户外表演等。

（5）为某些特殊的游览群体，如残疾人和带小孩的家庭提供特殊关注。

4）开展营销活动

休闲度假村通过开发、营销、促销新的旅游景点或产品，可以减轻传统旅游景点的游览压力，同时，开展营销活动还有助于旅游形象的宣传推广。

5）实施解说计划

景区导游员的解说不仅要向度假者介绍当地的历史文化和旅游景点，更要引导度假者远离危险区域和环境敏感区域，教会他们如何做一个文明的度假者，随时提醒度假者哪些行为是被禁止的，以及为什么禁止这样做。

6）实施监控计划

休闲度假村在实施度假者管理计划的同时，应当对计划的执行力和有效力加以随时的监控与评估，例如可以通过度假者问卷调查的方式了解其感受，也可以让员工观察度假者情况，了解计划是否切实有效。

14.3.2 基于利益相关者的度假者管理模式

利益相关者一词的英文为“Stakeholders”，也有人译作相关利益者、利益关系人、利害关系人或利害相关者等。索特和莱森将利益相关者的理论运用到旅游业中，并绘制了旅游业的利益相关者图，如图 14.4 所示。对于休闲度假村而言，与度假者管理相关的所有个人或团体，包括受度假者管理目标实现影响的，或是影响度假者管理目标实现的个人或团体，都是度假者管理的利益相关者。从本质上讲，休闲度假村的度假者管理是度假者与度假村企业之间关系的管理，其中所包含的利益相关者包括休闲度假村、度假者、政府管理部门、社区居民、竞争者等，此外，还包括旅行社、专家学者、公共机构、新闻媒体以及其他个体或团体等。

颜红(2010)认为，游客管理中存在 4 个核心的利益相关者，其中游客是游客管理的实践者，旅游企业是游客管理的执行者，政府是游客管理的调控者，社区(居民)是游客管理的参与者。明确休闲度假村度假者管理的各利益相关者，即是对核心利益相关者在度假者



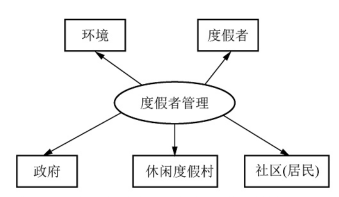


图 14.4 休闲度假村度假者管理利益相关者示意图

管理过程中所承担的利益和责任进行明确分析，从而将各利益相关者全部纳入到度假者管理系统中，这样，无论度假者管理的具体方法和内容发生如何的变化，度假村都必须综合考虑和平衡 4 个核心相关者的利益诉求，具体诉求内容如下。

(1) 度假者：度假者是旅游活动的主体，旨在获得满意的旅游体验和良好的旅游环境。由于度假者(游客)满意度是度假村度假者管理的重要目标，因此，休闲度假村需要改变传统的以限制和惩罚为主的管理方式，而更多地强调以人为本的人性化的管理。

(2) 休闲度假村：休闲度假村是度假者管理的执行主体，负责制定并实施度假者管理措施。企业所采取的度假者管理理念和方法将直接影响到管理的效果和度假者(游客)满意度，因此，休闲度假村需要克服短视的只注重经济效益的管理，而应该具有可持续发展的长远眼光。

(3) 政府：政府的旅游行政管理部门拥有立法、规范、协调和激励的权力来影响到度假村企业的度假者管理，通过制定相关的政策法规，采取相应的行政手段，政府能够帮助并监督休闲度假村度假者管理的具体实施。

(4) 社区(居民)：社区(居民)是度假者管理的重要参与者和主要受益者，但是在目前的休闲度假村的度假者管理中社区(居民)的参与度并不高，因此受益程度也较低。因此，度假村的度假者管理应充分重视社区(居民)的主体意识，提高参与的可能性和深度，共同营造良好的旅游体验环境。

综上所述，度假者管理以保护资源和提升游客体验质量为目标，基于利益相关者的度假者管理模式能够科学地分析各利益相关者的利益责任及相互关系，使各核心利益相关者共同参与、各司其职、分工合作，从而保证度假者管理的系统化和科学化，进而不断提高休闲度假村度假者管理的水平。

应用案例 14-6

香港郊野公园在多年的管理实践当中，充分充实游客体验在游客管理中所能扮演的角色，采取了一种“内外兼修”的管理模式(图 14.5)，既通过立法手段由外而内地实现对游客行为的控制，又通过参与、教育、交流、宣传等由内而外的手段，将环保、科普等目标有效地“内化”为游客自身所秉持的一种观念和行为指南，并潜移默化地将“参与环境保护”、“促进生态发展”升华为游客体验的崭新内容。



图 14.5 游客管理的“内外兼修”

香港郊野公园的游客管理模式主要分为以下几个层次。

1. 立法与机构管理：“外修”的主要形式

《郊野公园条例》及其补充细则《郊野公园及特别地区规例》是最为基本的法律依据，同时渔农自然护理署也颁布了一系列的游客指南，如《康乐设施活动指引》、《露营人士指引》、《越野单车活动守则》等。

2. 参与立法：内化的第一种形式

《郊野公园条例》的出台，进行了多次听证会咨询民众意见和建议，体现了香港立法的民主性和公开性，奠定了“内化”的最广泛的参与基础。

3. 科普教育与体验式学习：内化的第二种形式

郊野公司不定期地免费对市民开展有关环保、生态知识、郊野公园和自然生态的专题讲座，并推出超过100种有关野外和本地生态资源的书籍。每年香港政府还会举办一些活动供市民参与，包括“访校计划”、“郊野公园义工计划”、“企业植林计划”、导赏游及其他多项义务工作。

4. 管理者与游客的定期正式交流：内化的第三种形式

郊野公园与海岸公园管理局设立了“郊野公园游客联络小组”，加强了双方之间的互动和交流，对于促进游客管理是一大迈进，也是“内化”培养主人翁意识的重要手段。

5. 社会力量的关注与配合：内化的第四种形式

郊野公园之友会以推动香港郊野公园的发展及鼓励市民善用郊区自然资源为目的，注重培育游客的环保意识、丰富其自然生态知识，从而建立起“内外兼修”的城市生态旅游发展模式。

资料来源：张骁鸣，等. 游客管理的“内外兼修”：来自香港郊野公园的经验[J]. 园林，2009(8).

14.3.3 基于CRM理论的度假者管理模式

CRM(Customer Relationship Management)就是客户关系管理，它源自20世纪90年代的美国咨询公司——Gartner Group，其核心思想是一种“以客户为中心”的商业策略，一种旨在健全并改善企业与客户之间的关系的新型管理模式，强调利用信息技术，按照客户的分类情况有效地组织企业资源，培养以客户为中心的经营行为，实施以客户为中心的业务流程，以提高客户招揽率、客户满意度、客户忠诚度和客户收益率。CRM的核心是




管理客户的价值，其作用体现在提高客户满意度、降低企业运营成本和提高企业的竞争优势。

陈瑶等(2010)认为，随着旅游市场的发展，景区之间的竞争尤为激烈，游客成为景区最重要的资源，游客管理是景区获取游客、提高游客满意度、培养忠诚游客的重要手段，在游客管理中引入CRM，可以充分利用信息化所带来的机遇，为景区注入新的活力，在实现景区信息化的同时，更有助于景区实施有效的游客管理。首先，它能通过信息化的手段加强景区游客管理的力度；其次，它同时从理论和实践两个方面把游客满意度和游客忠诚度视为管理重点，有利于游客资源的获取和维持，是旅游景区在激烈的竞争中获取利益的有力帮助；再次，它强大的数据库记录了详细的游客信息，使旅游景区对游客实现了一对一有针对性的管理，从根本上提高了游客满意度，塑造了忠诚游客。

针对目前休闲度假村度假者管理普遍存在的管理观念落后、信息化水平较低、客户信息缺乏且分散、从业人与素质偏低等问题，休闲度假村引入CRM有利于整合自身资源，提高核心竞争能力，具体而言，就是将原本分散的服务、营销、管理人员整合成以客户需求为中心的强大团队，形成高效运行的管理系统和信息系统。休闲度假村的CRM度假者管理系统主要包括以下4个方面的内容。

1. 度假者信息管理

建立潜在度假者和现实度假者的信息数据库，针对现实度假者的消费记录，掌握度假者心理需求，提供有针对性的宣传资料与后续关怀，加强度假者的信息反馈，从而达到巩固度假者、增加消费的目的。针对潜在度假者，则以积极主动的宣传促销为主，掌握潜在度假者的旅游动态，分析其旅游心理，旨在将潜在度假者转化为现实度假者。

2. 建立客户导向的组织结构

首先，深化休闲度假村企业的组织结构创新，推行“扁平”的组织形式。随着高科技成果特别是计算机和信息技术成果的应用，旅游企业可以扩大管理跨度，推行“无限扁平”的组织形式。其次，对度假者进行分类，确定目标度假者群，按度假者群设立部门，加大与度假者直接接触的部门的力量。

3. 企业文化的改造

CRM是一种“以客户为中心”的商业模式，是一种旨在改善企业与客户之间关系的管理机制，因此，CRM的真正贯彻实施需要一种全新的企业文化的支撑。度假村企业要重视度假者利益，关注度假者的个性需求，形成注重情感消费的经营思路，形成努力争取以度假者为主的企业外部资源的经营思想。

4. 建立适应CRM的绩效管理与薪酬制度

绩效考核和薪酬制度是指导企业员工工作行为和工作努力方向的指挥棒，是培育和发展企业文化的重要制度保证。因此，要使企业的每一位员工在工作中切实贯彻“以客户为中心”的观念，最重要的是对原有的绩效考核指标和奖励制度进行调整，达到让员工在实现自己利益最大化的同时也最大化地实现CRM的目的。

本章小结

长期以来，人们较多地关注从旅游资源和环境(旅游客体)的角度研究旅游管理问题，随着休闲度假村的类型不断丰富、规模不断壮大，从度假者(旅游主体)的角度开展管理活动逐渐开始得到重视。本章对休闲度假村度假者管理的主要内容和管理模式进行了介绍，其中涉及到许多具体的管理措施与技巧，这些内容需要大家与具体的企业或案例结合起来加以理解和学习，并尝试进行各种度假者管理新思路的拓展。

复习思考题

一、名词解释

度假者管理　　　　度假者容量管理
度假者行为管理　　度假者体验管理

二、多项选择题

1. 下列哪些项目属于休闲度假村度假者管理内容？(　　)

A. 度假者容量管理　　B. 度假者体验管理　　C. 度假者行为管理
D. 度假者服务管理　　E. 度假者安全管理　　F. 度假者冲击管理

2. 下列哪些项目属于休闲度假村度假者管理的硬性直接管理措施？(　　)

A. 罚款　　B. 设置禁行牌和围栏　　C. 设置方向标志和解说系统
D. 禁止乱扔废物　　E. 开展旅游宣传教育

三、简答题

1. 简述休闲度假村度假者管理的主要内涵与管理内容。
2. 举例说明休闲度假村的度假者管理模式。

课后阅读

小梅沙度假村：游客口碑胜金杯

在深圳东部绵长的海岸线上，闪烁着一颗璀璨的明珠，这就是素有“东方夏威夷”美誉的著名海滨旅游景区——小梅沙度假村(图 14.6)。

小梅沙度假村凭借良好的旅游资源和管理水平，成为深圳乃至周边省市以及港澳地区颇具影响力的海滨旅游景区，先后被国家、省、市有关部门评为“先进旅游企业”、花园式园林式景区、盐田区卫生先进单位、中国旅游行业十大领袖品牌、中国魅力景区和“中国首届最佳旅游去处”等。小梅沙度假村为了维护企业的良好声誉和品牌，坚持以市场为导向，抓管理，练内功，不断提升企业的管理水平。特别是近几年来，他们根据海滨旅游企业的经营特点，把抓好安全、卫生和服务作为全年工作的突破口，致力于建立健全安全、卫生、服务质量保证体系，推动企业管理上水平、产品上档次、效益上台阶。





图 14.6　小梅沙度假村

在安全保障方面，小梅沙度假村始终坚持“预防为主”的方针，根据本企业的经营特点和管理需要，建立和完善公司的安全管理网络和各项安全管理规章；公司指定了一名副总出任安全责任人，专抓安全工作，并设置了安全办，配备了一名安全主任，专职负责公司日常性安全管理，开展经常性的安全宣传、教育、培训、检查、安全档案等基础工作以及层层签订安全管理责任书等；公司建立了一支由保安、救生、医疗、广播等 50 多人组成的专职安全联防管理队伍，配备了救护车，并经常进行游客溺水赴救、医疗急救等联合演练；公司在度假村内安装了密度较高的监控系统，所有重要部位都有摄像头监控；公司针对旅游景区安全工作的重点和难点，加大了隐患的整改力度和重点防护部位的防护措施，特别突出抓好防溺水、防台风、防洪、防汛、防火、防治安事故等工作，及时发现事故苗头，消除一切不安全因素。由于小梅沙度假村十分重视海上救生和内部治安管理工作，建立了一支强有力的安全管理队伍，安全管理工作十分到位，因溺水导致死亡的事件极少发生。小偷进入度假村内作案，绝大部分都会被当场抓获，游客在景区内发生的纠纷也基本上能得到及时的平息和解决。因此，游客在小梅沙度假村休闲度假普遍感到比较安全。

在卫生管理方面，小梅沙度假村始终坚持保洁工作的高标准、严要求，公司非常重视卫生保洁队伍的建设，建立了一支 50 多人的保洁队伍，并对海水保洁、沙滩保洁、海岸保洁、公厕保洁等进行严密的分班管理，责任到人，每天 24 小时不间断对沙滩、海水、公厕以及其他经营场所、游客休闲娱乐场所进行保洁。为了给广大游客提供优良的海水泳场，小梅沙度假村每年都组织潜水员打捞沉淀在海水泳场及周边海底的垃圾。由于采取了以上有力措施，小梅沙度假村海水泳场始终保持洁净、清澈见底(图 14.7)。据深圳市海洋局多年来进行的每周两次海水质量监测，小梅沙度假村的海水质量始终保持优良水平。近几年来，小梅沙度假村为了巩固卫生景区的美誉度，维护小梅沙度假村作为“盐田区卫生先进单位”、“园林式花园式景区”的品牌荣誉，以更加积极的姿态和务实的精神，建立了更加科学、规范、符合海滨旅游业卫生管理特点、满足公众到海滨休闲度假需求的卫生管理模式，受到政府主管部门、旅游服务业同行以及广大游客的高度赞扬和好评。

在加强服务方面，小梅沙度假村对全体员工进行了礼仪方面的再培训，加强员工仪态和服务技能的训练，努力改善服务设施，改进服务方法，简化服务程序，提高服务质量，确保每一位到小梅沙度假村旅游的游客都能得到热情、周到、及时的服务。

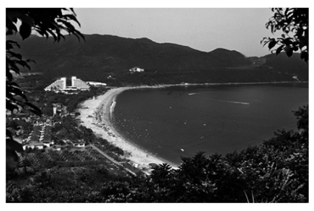


图 14.7　洁净的海水泳场

游客不仅满意小梅沙度假村优越的旅游环境，更满意小梅沙度假村良好的安全、卫生管理和优质服务。

资料来源：http://www.ly66.net/Trave/News_61502.html.

Z.1 酒店基本概况

浙旅千岛湖温馨岛度假酒店隶属于浙江省旅游集团，坐落于国家五A级风景名胜区千岛湖中心湖区，是千岛湖唯一一家全岛型休闲度假酒店。酒店定位为“五星级标准的高档休闲度假酒店”，总面积超过60亩，拥有各类豪华客房173间，床位数305个，餐位600个，会议室9个，并有健身房、乒乓球室、台球室、棋牌室、儿童活动室、卡拉OK包厢、桑拿足浴中心、垂钓平台、室内外游泳池等各项配套娱乐设施，是集休闲度假、政务和商务接待、会议服务、特色餐饮、娱乐观光等为主要特色的度假休闲酒店，让度假者体验会员式生活的私密与尊贵，体验家的温馨。

Z.2 酒店的规划与开发

1. 酒店的选址分析

温馨岛度假酒店位于淳安县，在千岛湖的北边，与千岛湖大桥隔湖相望。作为浙江省旅游集团向杭州市以外发展的第一家酒店，温馨岛虽然地处郊区，不过通过环湖北路，接连千黄高速，通过杭新景高速与杭州的交通网相连，至杭州市区156km，至淳安县城千岛湖镇仅6km，交通可算便利。

从另一个角度来讲，酒店地处郊区，人口密度较小，远离城市的喧嚣，且岛上植被覆盖面积大，具有优美的自然风光和良好的空气质量(图Z.1)，独特的岛屿位置，让所有的房间都留下一片湖景，特别适宜休闲度假。



图Z.1 酒店周围优美的风光

2. 酒店的资源分析

酒店位于知名的国家五A级风景名胜区的中心湖区，由于旅游度假资源丰富，尤其是水资源丰富，千岛湖的声望与资源每年吸引着大量的游客来游玩，为度假区提供了一个良

好的客源市场，有持续发展的后劲。

温馨岛上的自然生态环境为其开发打下了良好的基础，有些自然的乡土气息是人工改造所无法代替的。现代都市人对钢筋水泥筑起的城市生活已经感到有些厌倦，有着较强烈的返璞归真的愿望。温馨岛四面临湖，岛上植被茂密，负氧离子含量丰富，且与草地、水体组合良好，这幽雅秀丽的生态环境绝对是都市人释放压力和修身养性的好去处。

【综合分析】休闲度假村的选址是度假村开展市场定位、投资规划与产品开发的前提条件，也是度假村实现成功经营的关键环节。综合国内外休闲度假村的选址经验，其选址所需考虑的基本条件主要包括资源条件、交通状况、基础设施状况、客源市场的经济特征、区域经济状况与企业的关系等。

结合温馨岛度假酒店的实际情况，可以看出，酒店选址首先考虑了资源条件，以千岛湖优美的自然风光和良好的空气质量为基础，并以独特的岛屿风情作为资源特色，形成了独一无二的全岛型度假酒店，从而在千岛湖区域众多的度假酒店中脱颖而出。

其次，区位交通和客源市场条件是影响酒店持续发展和成功运营的关键因素，温馨岛度假酒店在选址时也充分考虑到了这两点。随着大杭州公路交通网络的不断拓展与完善，自杭州前往千岛湖的旅游交通日益便捷。酒店虽地处淳安县郊区，但是外部进入交通却十分顺畅便利，将有力推动酒店进一步拓展长三角及国内休闲度假旅游市场。

再次，酒店所处区域的基础设施状况也是选址时必须考虑的重要因素，它决定了酒店后续开发的可行性与成本控制。在这一方面，温馨岛度假酒店并不具有选址的优势，其位于千岛湖中的一个独岛区域，需要通过栈桥等与主陆地相连接，因而增加了初期开发过程中水、电、气、暖、道路等基础设施建设的难度，增加了一定的建设成本。但是综合考虑以上选址要素，其所处的独立岛屿在资源方面的优势和发展潜力无可比拟，完全可以弥补基础设施铺设方面所增加的成本。

综上所述，休闲度假村的选址要素涉及很多方面，作为一个新开发的度假村或度假酒店，在前期选址时要对资源条件、交通条件、基础设施状况和客源市场都进行充分的论证，以保证选址的科学性与合理性。与此同时，还需对众多选址因素加以重要性排序，对选址的优势和劣势加以综合分析，才能实现休闲度假村选址的全面性与客观性。

3. 酒店的特色产品开发

休闲度假村的住宿产品和餐饮产品可以满足度假者睡眠、用餐等基本的生理性需求，是休闲度假村的基础产品；休闲娱乐产品、康体建设产品等能够令度假者舒展经络、康体健身，达到彻底的身心放松，是休闲度假村的核心产品，也是区别于其他度假村和度假目的地的关键。

温馨岛度假酒店坐落于温馨岛岛屿上，四面临湖，碧水环绕，是千岛湖唯一一家全岛型度假休闲酒店。因此，温馨岛的产品开发始终以“水文化”为主题，做足“水”的文章，其休闲度假产品的开发也围绕“水”这一主题展开。

由于酒店主体位于湖中岛屿之上，因此，从停车场到酒店大堂需要通过一段长长的浮桥(图 Z. 2)。在早期的时候，浮桥不能通车，宾客到达停车场后必须步行至酒店大堂，在炎热的夏天和寒冷的冬天行走在浮桥上无疑会让宾客对酒店的印象大打折扣。温馨岛酒店深刻认识到这一点，将原本简陋的浮筒浮桥改成宽大的景观浮桥，桥上设有花箱，桥两边湖中养殖



了观赏鱼，建成后的浮桥可以通行电瓶车，宾客可搭乘电瓶车直达酒店大堂。浮桥的投入改造，实现了劣势向优势的转化，并成为温馨岛的一项特色服务，更是一道亮丽的风景线。



图 Z.2　景观浮桥

一般的高星级酒店都会配备游泳池，但是配有室外天然浴场的却很少见。温馨岛度假酒店坐落在千岛湖水中央，除了设有标准的室内游泳池外，还充分利用自己的地理位置优势，开发了室外天然浴场(图 Z.3)，成为千岛湖地区独一无二的亮点，宾客在温馨岛酒店就能获得在沙滩上享受阳光，欣赏沙滩美景的体验。



图 Z.3　室外天然浴场

千岛湖有机鱼声名远扬，到千岛湖游玩的游客中有相当一部分是专程来垂钓的。温馨岛酒店针对这一目标市场，利用自身休闲渔业基地优势，新建专门的垂钓平台，并提供相应的服务，受到很多垂钓者的青睐。除垂钓外，酒店还开发了其他的水上游乐项目，如水上自行车、电动船、脚踏船、手划船等，吸引了大批儿童、少年游客。

【综合分析】近年来，我国的休闲度假旅游市场得以快速增长，合理开发休闲度假产品是休闲度假村持续快速发展的关键。然而，目前多数休闲度假村的开发都体现出千篇一律、同质化，重复建设等问题，令休闲度假村失去新意和吸引力。如何利用资源优势和自身特色设计并开发创新型产品是休闲度假村决胜的关键。

温馨岛度假酒店在产品开发方面也充分彰显了其独特的资源优势，首先实现了产品开发的主题化，形成了“水”文化主题产品的开发。突出了酒店以千岛湖美景作为外部环境，优美怡人，进入酒店大门，又通过亲水浮桥深入到酒店所处的独立岛屿之上，形成了

被水包围的岛屿度假环境，依托岛屿地形，还开发了天然浴场、垂钓、水上自行车、脚踏船等丰富的水上娱乐项目，旅游产品开发突出了作为全岛型酒店的水资源特色。

此外，温馨岛度假酒店还紧跟时代潮流和市场需求，根据资源和环境特点，有计划的引入新的设施设备及活动要素，从而逐步实现酒店产品齐全、分类合理、配比适当、新颖新奇、卫生安全等目标。例如，目前温馨岛度假酒店的自驾车度假者越来越多，为了满足自驾车旅游市场的需求，酒店不仅提供了预定、导航、线路设计等方面的贴心服务，而且特别设计了多款"度假套餐"供度假者选择，自驾车客人可以自由组合搭配，从而实现更为丰富便捷的旅游活动。

因此，休闲度假村的产品开发是要建立起以住宿、餐饮、休闲娱乐为三大主体的丰富的产品体系，产品类型的多寡和创新程度直接影响到休闲度假村的吸引力，产品档次的高低也直接决定了度假村的市场吸引力。

Z.3 酒店的经营与管理

酒店的10条经营原则

1. 选址于优雅的自然环境之中

处于喧嚣的闹市中心的酒店是无法吸引度假客人的。度假酒店最理想的位置应当在气候稳定的旅游胜地，或大城市风光秀丽的郊区。这样才能拥有稳定的客源。在温馨岛度假酒店，当客人拉开窗纱望向窗外，能欣赏到千岛湖波光粼粼的一湖碧水，心旷神怡自不言表。

2. 不断推陈出新娱乐和美食项目

度假是一种经历，客人希望体验和尝试到新的东西，尤其是娱乐与美食。温馨岛酒店的浮桥、电瓶车、千岛湖特色风味农家菜肴、酒店自酿米酒、自制鱼干等都是独具特色的体验内容。因此，度假酒店需要让客人经常有"惊艳"的感觉，再好的东西，如果长期一成不变，也会让人乏味的。

3. 营造轻松而有文化品味的酒店氛围

度假酒店不追求豪华，而是追求轻松、精致和文化品味。在温馨岛酒店最能体现这些的是酒店的员工服装(夏季的岛服——花衬衫)、酒店的装修风格(大唐风)、酒店的艺术小品、酒店的广告与文案、酒店的自然环境，以及酒店的特色产品。

4. 推出令人印象深刻的服务

温馨岛酒店推出了"坐式登记"服务，非常适合度假酒店对尊贵客人的礼遇。今后，可以进一步推出"咖啡加登记"的服务，客人要一间客房就像要一杯咖啡，要房价表就像要酒水单。此外，婚纱摄影基地、绿色生态农产品中心都是酒店所提供的特色服务，不仅延伸了服务范围，而且丰富了服务产品。

5. 举办丰富的主题度假活动

商务酒店是必需品，而度假酒店是奢侈品。如果没有好的亮点，要把奢侈品卖出去并

且使它长盛不衰并不容易，所以酒店必须经常寻求为客人制造新奇和快乐的最佳方法，如化装舞会、钓鱼比赛、车友会、书画展、皮划艇体验、太极拳表演等，以富有特色的各类主题活动丰富宾客的度假体验，拓展酒店的旅游功能。

6. 开展风格独特的广告宣传

度假酒店知名度的大小与酒店的生意好坏成正比。位于市中心的酒店本身就是一座非常好的广告，而位于风景区的度假酒店则必须依靠风格独特的广告宣传，开发“眼球经济”，因此，在广告上面需要比一般酒店花更大的精力与金钱。

7. 建立良好的媒体关系

很多新的产品、活动和观念都是依靠新闻媒体的传播才渐渐流行起来的。度假酒店必须学会与媒体建立良好的关系，才能把新的产品与服务项目更有效、更省钱地推销出去。温馨岛酒店所属的浙旅集团旗下的《江南游报》就是一个良好的宣传交流平台。

8. 巧妙运用公关策划

度假酒店比商务酒店更需要注重“概念”的包装、品牌的塑造和形象的宣传。好的公关策划比纯粹的广告更有效。温馨岛酒店以“温馨、浪漫”为主题，关注家庭温馨和爱情浪漫，通过开展一系列的公关活动，能够建立起良好的社会形象和口碑，并进一步建立起温馨岛酒店在市场上鲜明而有特色的形象认知。

9. 请名人免费下榻

用几间豪华套房、几顿美食，换来新闻媒体、娱乐杂志对名人入住酒店趣闻的报道，是非常划算的。何况名人还会留下一些纪念品，如签名、在酒店的相片、故事等。这样的好事不妨多做几次。温馨岛酒店曾经到访过的名人有：歌星彭丽媛、宋祖英、阎维文、林萍、李煜、张咏等，演员江珊、何赛飞、严顺开、六小龄童等，导演徐克，体育明星王皓、叶肇颖等，以及多位国家领导人、开国将军等知名人士。

10. 拓展会议旅游市场平衡淡旺季

度假酒店最难经营的一点，就是季节性非常强，旺季时人满为患，淡季时门可罗雀。针对这一特点，在旅游旺季时重点开发休闲度假旅游市场，在旅游淡季时着力拓展会议旅游市场，是一种较好的旅游促销方式。目前，温馨岛度假酒店共有大、中、小共十几个会议室，并配有齐全的会议设施，深受会议旅游市场的青睐。

【综合分析】休闲度假村的经营管理涉及规划设计、产品开发、市场营销、组织及人力资源管理、财务管理、生态环境管理、度假者管理等多个方面，同时还需结合企业的实际情况，创新经营管理模式，从而实现度假村的平稳高效运行，以产品特色吸引更多的度假者，并为度假者提供满意的服务，从而实现休闲度假村的可持续发展。

首先，在市场营销方面，温馨岛度假酒店突出“温馨、浪漫”的主题氛围，关注家庭温馨和爱情浪漫，开展了风格独特的广告宣传和一系列的公关活动，从而建立起温馨岛度假酒店鲜明而富有特色的旅游市场形象。但是目前的营销环节仍略显薄弱，主要表现出网络营销手段落后、品牌战略意识较低等问题，成为拓展新市场、培育老市场方面的一大制约因素。

其次，在组织及人力资源管理方面，温馨岛度假酒店基本建立起高效合理的企业组织结构，明确了各部门的主要职能与岗位职责，对旅游人才和专业员工也非常重视，营造了较好的工作环境。但是，在组织架构方面，住宿、餐饮、休闲娱乐的业务分工尚不清晰，主要业务部门的权责不够明确，再加之酒店行业人才流失严重，从而导致经营效率的降低。

再次，在生态环境管理和度假者管理方面，温馨岛酒店也面临着许多的难题。千岛湖优美的自然风光既是酒店的核心特色和重要组成各部分，也为酒店在生态环境管理和度假者管理方面提出了严峻的考验，酒店应不断的引入国际先进的环境管理体系，制定绿色度假村的低碳旅游方案，同时，应注重提高度假者的生态环境保护意识。

综上所述，休闲度假村的经营管理所涵盖的内容非常庞杂，需要管理者全盘考虑，既有宏观的运营战略，还有具体的行动计划，同时通过经营模式的创新，实现休闲度假村在运行机制和产品开发方面更加规范合理，更好的实现人、财、物等资源的有效配置。

Z.4 酒店的服务品质管理

温馨岛酒店所属浙旅集团总部拥有一批资深管理层，通过每月/每季的关键业绩报表评估、每个季度的业务巡视，以及每个年度的绩效评价体系，总部管理层能够洞悉各家酒店的运营状况，并协同酒店管理层及时采取改善计划，确保每家酒店都有上佳的业绩表现。

集团总部会连同和酒店管理层一起确定年度的财务指标和管理指标，并以此作为衡量酒店业绩的主要标准，同时也是对酒店管理层进行年度业绩考核的重要标准。这些指标主要包括：酒店营业收入、GOP、宾客满意度、员工满意度、核心员工流失率、品牌标准、人才发展、管理创新等。通过这一业绩评价体系，集团总部能够确保酒店无论从短期效益(财务收益)，还是从长期发展前景(品牌、人才、创新)，都能够达到最佳的状态，并能够最大限度激励酒店管理层争取最佳表现。

对酒店保持长期的对标管理，将对标管理与提升服务品质、增强酒店竞争力相结合，也是温馨岛度假酒店持续提高服务质量的一项重要手段。对标单位有许多值得借鉴的经验，在对标管理中，酒店重点以抓品质服务为突破口，结合自身的特点，着重开展了以下几个方面的工作。

(1) 通过狠抓全员培训，努力修炼内功，夯实品质服务基础。酒店在人员培训方面，建立与酒店发展及人力资源相配套的培训体系，制定了详尽的培训计划，通过全面系统的培训，以及岗位练兵、技能比武等活动，有效提高了酒店员工的服务技能，增强了员工的服务意识和主人翁意识。2012 年 1～9 月，酒店累计培训量达到 13 127 课时。

(2) 通过多种激励措施，激发全员参与品质管理的热情。酒店采取精神鼓励和物质奖励相结合的办法，注重提高广大员工参与品质管理的积极性。此外，结合五星创建工程，酒店自 2012 年 3 月份以来相继推出了“季度服务明星”评选、“温馨服务卡”征集、网络提名奖励等一系列活动，员工品质意识得到提升，服务质量稳步提高。

(3) 通过关注不同渠道的顾客意见，突出品质服务的重要性。对于服务质量和宾客满意，酒店倾注了最大精力，建立了全面的宾客意见倾听和分析渠道，包括客房宾客意见

信、大堂经理宾客拜访报告、宾客满意度调查、销售经理日报表、团队接待意见调查等。所有这些意见都能实现当天汇总，并及时发送到酒店总经理、驻店经理处，由他们亲自审阅并督办，确保在最短时间内作出回应和补救。

(4) 通过建立服务质量管理体系，确保各项措施得到有效落实，服务质量持续改进。酒店充分发挥质量管理领导小组和质检小组的作用，进一步落实服务质量奖罚措施，落实服务质量评价体系，推动服务质量管理的有序开展。在日常管理中，将顾客满意度作为年度考核的重要依据，要求部门管理人员每天关注不同渠道的顾客意见，加强对网络评价信息的汇总，做到及时跟进、及时整改、及时反馈。

通过上述措施，温馨岛酒店服务质量得到了广大顾客的认可，酒店美誉度大幅提升，品牌效应逐步显现。顾客的网络评价显著提高，在酒店网络综合评价排名中，温馨岛度假酒店在千岛湖旅游饭店中名列第二。

【综合分析】对于休闲度假村而言，服务质量是生存的根本，也是制胜的法宝。休闲度假村的服务质量既包括有形设施、商品和产品的质量，也包括无形服务、态度和效率等方面的质量。只有拥有一流的服务人员、一流的服务水平、一流的服务质量，休闲度假村才能真正获得旅游市场的认可，赢得响当当的声誉。

以温馨岛度假酒店为例，想要在千岛湖旅游市场激烈的竞争中脱颖而出，除特色资源条件外，就必须建立严格的服务质量标准，并开展系统的服务质量监控，从而形成全面高效的服务质量管理体系。

温馨岛度假酒店服务质量的提升，首先需要加强有形产品的功能完善和设计策划，使实物产品和设施更加满足住店客人的需求，即“感觉舒适、使用贴心、操作方便”，并营造一个高质量的旅游体验环境。与此同时，加强服务的标准化管理对于酒店而言也具有重要的意义。

当前，温馨岛酒店已经建立起自己的一套服务质量管理体系，应在此基础上不断强化服务的现场管理和过程管理。所谓现场管理即加强对客交流、控制服务标准、关注重点服务、随时处理顾客投诉、做好人力调度等，保证现场服务的准确、针对与高效。而过程管理则包括了前期的质量控制、中期的质量控制和后期的质量反馈，其中，后期的质量控制通常是酒店所忽略的内容，而其恰恰是提高服务质量最为重要的环节。酒店应在细致的服务质量调查的基础上，综合企业、部门、顾客、同事等多个环节，开展服务质量的评估与坚持，以及时发现问题，并主动寻求积极改进的机会。

Z.5 酒店的安全管理

温馨岛度假酒店将安全保卫工作视为生存和发展的不二法则，旨在向住店客人提供全方位的安全服务，营造室内外和谐、稳定、安心、舒适的休闲度假环境。酒店主要从“六项落实”抓好安全工作，即“观念落实、组织落实、制度落实、责任落实、培训落实和安全生产设施设备落实”。

同时，由于温馨岛酒店所处区域地形复杂、面积广、湖湾水域多、交通设施(车辆)多，对酒店内部安全和外部游览安全都提出了严峻的要求。针对这一特点，酒店在安全管理的组织建设、制度建设、培训和设施设备配置等方面都制定了具有针对性的措施，例如

成立水上救援队，制定《防洪抗汛应急预案》、《溺水救援应急预案》等制度，配置了与消防队同样专业的消防水泵(图 Z.4)等。



图 Z.4　消防水泵

【综合分析】旅游安全是旅游业持续、健康、稳定发展的基础，“没有安全，就没有旅游”，这是旅游实践经验和教训的总结。休闲度假村，由于地理位置特殊、公共区域较大、娱乐项目众多，从而成为安全事故的高发地带。加强休闲度假村的安全管理，保障度假者和服务管理人员的人身、财物安全，是休闲度假村经营管理者的义务和责任。

对于温馨岛度假酒店而言，其临水临湖的特殊地形，也对安全管理工作提出了严峻的考验。除自然环境因素外，管理服务和度假者行为也是影响酒店安全管理的重要因素，都需要酒店予以重视，并制定相应的安全管理办法。

首先，在自然环境方面，酒店已经制定了一系列的管理措施和应急预案，在汛期保证酒店的正常运营，并对汛期的度假者行为加以约束和限制，防止在开展水上活动时发生意外。

其次，在管理服务方面的重点主要是食品卫生安全管理和设施设备安全管理，这两个方面出现安全事故，将对酒店造成不可弥补的损失，因此，必须建立起温馨岛度假酒店的食品卫生安全管理体系，并总结安全事故发生规律，建立高效的应急处理系统。而设施设备的安全则包括了娱乐、服务和基础设施设备三个主要方面。

再次，在度假者行为方面，酒店应予以进一步加强，并实现度假者安全行为管理的常态化、制度化，常见的管理措施有：做好度假者安全须知、安全警示标志、准备应急处置预案等工作；加强对船只、缆车、游艇等设施的日常检查；杜绝火灾隐患，确保度假者的生命及财产安全。